



150 Years

of Good Food, Good Life



Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
10	La stratégie
14	Les faits marquants
34	150 ans
42	Rétrospective financière
44	Vue d'ensemble
48	Informations par groupe de produits et secteur opérationnel
55	Principaux risques et incertitudes
57	Fabriques
58	Gouvernement d'entreprise et Compliance
59	Gouvernement d'entreprise
60	Conseil d'administration de Nestlé S.A.
62	Direction de Nestlé S.A.
64	Compliance
65	Information aux actionnaires

Rapports complémentaires



Nestlé et la société
Création de valeur partagée
et respect de nos
engagements 2016



*Rapport sur le Gouvernement
d'entreprise 2016*
Rapport de rémunération 2016
Rapports financiers 2016

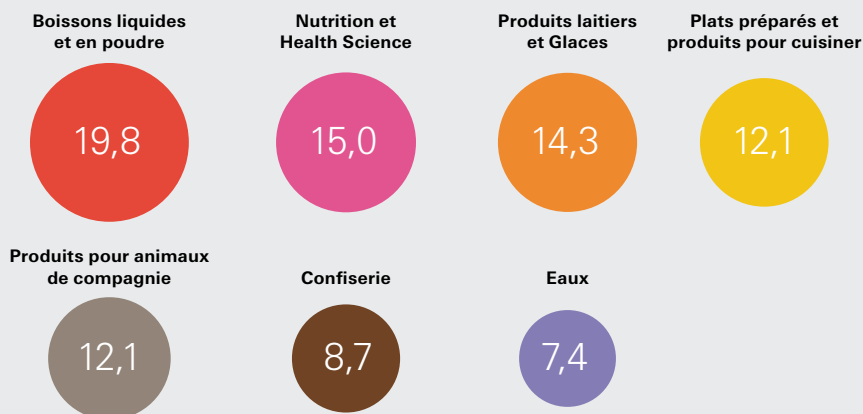
Nos activités

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

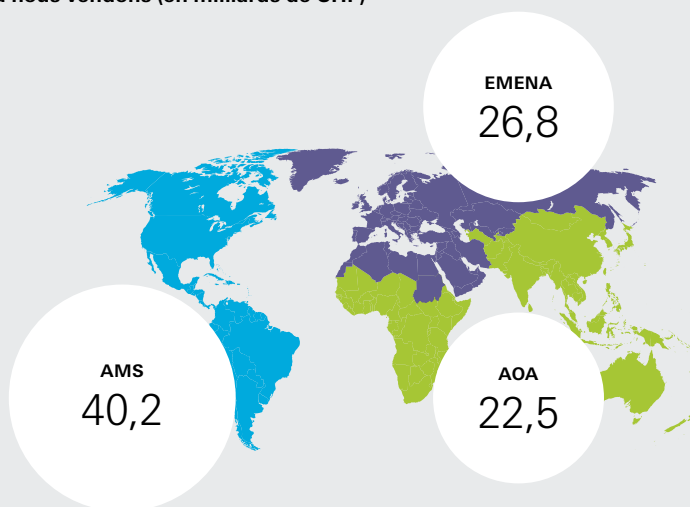
Nous fournissons des produits nutritifs destinés aux personnes et aux familles dans le monde entier. Notre portefeuille de produits englobe sept catégories, offrant des choix plus sains et plus savoureux pour chaque étape de la vie, à tout moment de la journée.

Notre croissance continue nous a permis d'améliorer la vie de millions de personnes, grâce aux produits et services que nous proposons, créant de la valeur à la fois pour nos activités et pour les communautés au sein desquelles nous opérons.

Ce que nous vendons (en milliards de CHF)



Où nous vendons (en milliards de CHF)



Collaborateurs

328 000

Pays dans lesquels nous vendons

191

Total des salaires et charges sociales (en CHF)

17 milliards

Impôts sur les sociétés payés en 2016 (en CHF)

3,4 milliards

Nos engagements

Les 42 engagements présentés dans le rapport *Nestlé et la société* guident nos efforts collectifs pour atteindre des objectifs spécifiques.

Sur la droite figurent quelques-unes de nos principales réalisations illustrant les progrès que nous avons accomplis dans nos domaines clés de Création de valeur partagée.



Nutrition, santé et bien-être

8856

Nous avons rénové 8856 produits pour des considérations de nutrition ou de santé

207 milliards

Nous avons fourni 207 milliards de portions d'aliments et de boissons enrichis en micronutriments



Développement rural

129 millions

Nous avons distribué 129 millions de plantules de café (total depuis 2010), contre un objectif de 200 millions d'ici 2020

363 000

Nous avons formé 363 000 producteurs au travers de programmes de renforcement des compétences



Eau

25%

Nous avons réduit de 25% nos captages d'eau par tonne de produit depuis 2010

3,7 millions de m³

Nous avons économisé 3,7 millions de m³ d'eau grâce à 516 projets d'économie d'eau



Durabilité environnementale

39%

Nous avons réduit de 39% nos émissions par tonne de produit (total depuis 2006)

182

Nous avons atteint notre objectif zéro déchet pour élimination définitive dans 182 sites (39% du total)



Nos collaborateurs, droits de l'Homme et conformité

15 666

Nous avons formé 15 666 femmes à des compétences entrepreneuriales

9573

Nous avons formé 9573 collaborateurs aux droits de l'Homme dans les pays à risque FTSE4Good

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.

Notre croissance organique 2016 s'est établie dans la fourchette supérieure de l'industrie. Nous avons vu une amélioration solide de notre marge opérationnelle courante et notre cash flow a fortement augmenté. Sur la droite, voici un résumé des résultats obtenus durant l'année.

Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF)	Croissance organique	Croissance interne réelle
89,5 milliards	3,2%	2,4%
Résultat opérationnel courant (en CHF)	Marge opérationnelle courante	Marge opérationnelle courante
13,7 milliards	15,3%	+30 points de base
		à taux de change constants
Bénéfice net par action (en CHF)	Bénéfice récurrent par action	
2.76	+3,4%	
	à taux de change constants	
Cash flow d'exploitation (en CHF)	Cash flow libre (en CHF)	
15,6 milliards	10,1 milliards	
112,0% de la dette financière nette		
Dividende proposé par action (en CHF)	Augmentation du dividende proposé	
2.30	+2,2%	

Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

2016 a été une année exceptionnelle en des temps exceptionnels. Nous avons fêté nos 150 ans, un siècle et demi de passion vouée à la nutrition et à la qualité. Mais cet anniversaire intervient alors que notre secteur est à un tournant de son histoire. Les attentes des consommateurs envers Nestlé changent considérablement avec l'évolution des tendances, habitudes et modes de vie. Nous assistons à une refonte de l'environnement concurrentiel. Nous sommes à la veille d'une «quatrième révolution industrielle», une transformation de la société sans précédent, riche en défis mais aussi en grandes opportunités. Nous y faisons face en renforçant nos priorités et recentrant nos efforts pour créer de la valeur. Nous investissons dans la science et l'innovation, et nous développons de nouvelles compétences et plateformes pour garantir nos perspectives à long terme tout en générant la croissance rentable et durable que vous attendez de nous.

La croissance organique a été de 3,2 %, avec une croissance interne réelle de 2,4%, atteignant son plus haut niveau depuis trois ans. L'adaptation des prix a été limitée à 0,8%, avec quelques améliorations dans la seconde moitié de l'année. Le chiffre d'affaires a augmenté de 0,8% à CHF 89,5 milliards, avec un impact des taux de change de -1,6%. Le résultat opérationnel courant s'est élevé à CHF 13,7 milliards avec une marge de 15,3%, en hausse de 20 points de base sur base publiée et en hausse de 30 points de base à taux de change constants. Nous avons réalisé cette amélioration des marges tout en augmentant l'investissement dans le soutien aux marques, le marketing digital, la recherche et le développement, et dans les nouvelles plateformes de nutrition et santé. Le bénéfice net de CHF 8,5 milliards a été impacté par plusieurs facteurs, le plus important étant un ajustement d'impôts différés non monétaire et non récurrent. Le bénéfice par action publié de CHF 2.76 a diminué de 4,8% pour les mêmes raisons. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 3,4%. Le cash flow d'exploitation s'est amélioré de CHF 1,3 milliard à CHF 15,6 milliards. Le cash flow libre a augmenté de CHF 200 millions à CHF 10,1 milliards, soit 11,3% du chiffre d'affaires. Compte tenu de ces résultats, le Conseil d'administration propose pour la 22^e fois consécutive une augmentation du dividende de CHF 2.25 l'année passée à CHF 2.30 cette année, soulignant notre engagement pour la continuité.

Pendant l'année, nous avons confirmé notre orientation stratégique en matière de Nutrition, Santé et Bien-être en reformulant notre raison d'être dans le droit fil de la vision de nos fondateurs: améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain. Nos fondateurs étaient des pionniers et entrepreneurs motivés par les besoins de la société. Ils ont relevé les défis qui se présentaient à eux avec compétence et détermination. Nous partageons leurs valeurs et leur passion, transmises d'une génération à l'autre. Au cours des 150 dernières années, votre Entreprise a fait face à des changements constants. Aujourd'hui ne fait pas exception. A ce moment charnière de notre histoire, nous devons prendre des mesures pour garantir



Paul Bulcke, Administrateur délégué (à gauche), et Peter Brabeck-Letmathe, Président (à droite). Dans le cadre des célébrations de notre 150^e anniversaire, le site original de la fabrique d'Henri Nestlé à Vevey, berceau de l'Entreprise, a été rénové et transformé en centre de découverte ouvert au public.

que Nestlé prospère dans un nouvel environnement. En cette année anniversaire, nous avons donc pris des décisions et procédé à des investissements qui façonneront notre avenir et assureront la réussite continue de votre Entreprise.

Henri Nestlé avait l'ambition de rendre le monde meilleur grâce à la nutrition, idée qui n'a pas pris une ride. Grâce à l'innovation, nous pouvons aider les gens à mener une vie saine et épanouissante. L'innovation est notre héritage, le fondement sur lequel sont bâties nos marques, mais aussi un pivot de notre succès futur. La force et l'étendue de notre Recherche et Développement nous démarquent de la concurrence et nous permettent de répondre aux enjeux majeurs de la société. Nous approfondissons sans cesse nos connaissances sur la science nutritionnelle et développons des produits et services susceptibles d'aider les gens à mener des vies plus saines et de lutter contre la hausse des coûts de santé dans le monde. Citons notamment notre collaboration avec Samsung, dans le cadre de laquelle nous allons étudier le potentiel de la science nutritionnelle et de la technologie des capteurs sensoriels pour offrir de nouveaux éclairages sur les modes de vie sains.

Nous continuons également de repousser les limites de notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être avec Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health. Grâce à leurs pipelines innovants de produits conçus pour répondre aux besoins de santé d'une grande partie de la population, elles sont la promesse d'une croissance et d'une création de valeur supplémentaires.

Conscients que le numérique transforme fondamentalement la société, nous développons nos connaissances et notre vivier de talents pour nous y adapter avec efficacité. Le numérique change non seulement la manière dont les entreprises opèrent, mais aussi nos relations avec nos partenaires, fournisseurs et clients. Ce phénomène requiert toute notre attention et des investissements pour ne pas manquer les opportunités qu'il recèle. Nous avons notamment renforcé notre avant-poste d'innovation de la Silicon Valley, situé à San Francisco, en faisant appel à du personnel issu des fonctions marketing et technologie de l'Entreprise. En 2016, nous avons lancé Henri@Nestlé, une plateforme d'innovation ouverte sur laquelle des start-up collaborent avec Nestlé sur des projets importants pour elle et les millions de gens qui achètent nos produits. Nous instaurons ainsi une culture plébiscitant le numérique, un objectif ambitieux qui marquera de son empreinte les 150 prochaines années de notre histoire.

Nous avons toujours cherché l'équilibre entre investissements à long terme et réalisation de nos engagements financiers à court terme pour stimuler la croissance dans la conjoncture difficile actuelle. Nous avons augmenté nos investissements dans nos marques et les avons maintenus.

Viser l'excellence opérationnelle sur le long terme est source d'économies profitant à notre croissance et nos marges. En 2016, nous nous sommes engagés à réaliser davantage d'écono-

mies structurelles que celles faites chaque année dans le cadre de notre initiative d'amélioration continue *Nestlé Continuous Excellence*. Tirer parti de notre taille et de notre envergure offre de nouvelles opportunités pour maximiser l'efficacité. «Nestlé Business Excellence» encourage les efforts de simplification, standardisation et partage des fonctions de support, aidant à exploiter au mieux notre taille. Là encore, le numérique apporte une contribution substantielle, en offrant de nouvelles capacités ou voies d'accès au marché ne nécessitant pas d'infrastructure physique, ou de nouvelles possibilités de drainer les investissements dans des projets dégagant plus de valeur. Nous continuons d'adapter notre structure et notre organisation en assurant un bon équilibre entre priorités locales et priorités mondiales pour faire en sorte que nous soyons parfaitement à même d'exploiter cet environnement en mutation permanente.

Le Conseil d'administration a pris des mesures pour garantir la poursuite du succès de Nestlé à l'issue de la transition appelée par les changements en son sein. Peter Brabeck-Letmathe quitte ses fonctions en avril après avoir atteint l'âge légal de la retraite et après douze ans au poste de Président et, avant cela, onze ans en tant qu'Administrateur délégué. Paul Bulcke a démissionné du poste d'Administrateur délégué fin 2016 après plus de huit ans à cette fonction et après que le Conseil d'administration a présenté sa candidature à l'élection de Président de Nestlé lors de la prochaine Assemblée générale ordinaire. Le Conseil a nommé Ulf Mark Schneider pour lui succéder comme Administrateur délégué à partir du 1^{er} janvier 2017. M. Schneider était auparavant Chief Executive Officer du groupe Fresenius, spécialisé dans les produits et services pour la dialyse, les hôpitaux et la prise en charge ambulatoire des patients. Sa nomination est l'aboutissement d'un processus entamé par le Conseil il y a plus de deux ans pour mettre sur pied une équipe de direction solide en vue d'atteindre les objectifs de performance à court et à long termes de l'Entreprise.

En septembre, un communiqué a annoncé le départ à la retraite fin 2016 de Luis Cantarell, Directeur général responsable de la Zone EMENA, après une longue et remarquable carrière au sein du Groupe. Il a été l'un des architectes de la stratégie de Nutrition, Santé et Bien-être de l'Entreprise, au succès de laquelle il a contribué de façon décisive. Le Conseil d'administration a désigné Marco Settembri, Directeur général et Responsable de Nestlé Waters, pour lui succéder. Maurizio Patarnello, Responsable de marché de Nestlé Russie et de la région Eurasie, a été nommé Directeur général adjoint et Responsable de Nestlé Waters. Le Conseil a également décidé de modifier la structure commerciale de Nestlé Professional qui, d'activité gérée à l'échelle mondiale, va devenir une activité gérée au niveau régional soutenue par une Unité d'affaires stratégiques Nestlé Professional à compter du 1^{er} janvier 2017. Suite à ces changements, le responsable de Nestlé Professional, Martial Rolland, a quitté la Direction du Groupe pour devenir Responsable de marché de la région Russie et Eurasie. Nous tenons à remercier Luis Cantarell et tous ceux qui ont pris leur retraite en 2016 pour leur contribution au succès de Nestlé au fil des ans. Nous leur adressons nos meilleurs vœux pour le nouveau chapitre qu'ils s'apprêtent à entamer dans leur vie.

Pendant l'année, en plus de la planification de la relève, le Conseil a passé en revue l'activité de Nespresso, Nestlé Nutrition et Nestlé Health Science. Il a étudié notre stratégie de développement des talents et évalué la gestion du portefeuille de l'Entreprise et la performance des acquisitions de ces dernières années. Il a aussi analysé la manière dont nous suivons l'image publique de l'Entreprise et s'est rendu en Chine pour mieux comprendre la dynamique de notre deuxième plus grand marché.

En 2016, Nestlé a noué un partenariat avec R&R, une entreprise leader dans les crèmes glacées basée au Royaume-Uni, pour créer Froneri, une nouvelle activité de crèmes glacées, produits surgelés et produits laitiers frais dans 22 pays dans le monde. Froneri peut s'appuyer sur les dizaines d'années d'expérience que cumulent les deux entreprises en matière de commercialisation et de fabrication, pour mettre sur pied un nouvel acteur mondial dans le secteur des crèmes glacées.

Dans ce monde en mutation rapide, il est plus important que jamais que Nestlé soit cohérente, fiable et respectée pour gagner la confiance de tous. La permanence de notre raison d'être – améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain – nous a amenés à agir comme un acteur responsable de la société tout au long de notre histoire. Nous sommes fermement convaincus que le secteur privé est plus qu'un simple moteur de croissance économique et de création d'emplois. Nous sommes l'un des maillons de la société, avec ses enjeux et ses opportunités. En tant qu'entreprise internationale, nous pouvons avoir un impact positif substantiel sur la société, inspirant et nous associant à d'autres acteurs pour aller encore plus loin. La Création de valeur partagée est emblématique de cette démarche: créer de la valeur pour nos actionnaires avec des projets ou des opportunités commerciales qui profitent tant aux communautés dans lesquelles nous opérons qu'à la société dans son ensemble. Cette approche des affaires a été mise en œuvre chez Nestlé il y a dix ans. Et nous sommes heureux de voir qu'aujourd'hui d'autres acteurs du secteur et au-delà adhèrent à ce concept de valeur partagée.

L'Initiative mondiale pour les jeunes de Nestlé, lancée en Europe il y a trois ans, est un bon témoignage de notre détermination à faire la différence. En 2016, nous avons promis de proposer dans les années à venir des milliers d'emplois, de places d'apprentissage et de stages pour les moins de 30 ans dans nos trois zones géographiques, en plus de ceux déjà créés. Nous pensons que ces efforts de promotion de l'employabilité nous permettront d'aider à lutter contre le coût social du chômage des jeunes. A travers l'«Alliance for Youth», fondée par Nestlé, nous avons un impact encore plus retentissant. Dans ce cadre, nous collaborons avec plus de 200 entreprises partenaires pour proposer des stages et des emplois.

Chaque jour, nous sommes présents dans des milliards de vies dans le monde, qu'il s'agisse des individus et familles qui apprécient nos produits, de l'environnement naturel dont nous

dépendons tous, ou encore des communautés au sein desquelles nous vivons et travaillons. Nos 42 engagements publics encadrent nos efforts dans ces domaines et nos progrès en la matière sont détaillés dans le rapport *Nestlé et la société* publié en parallèle avec le *Rapport annuel*. Ils sont en ligne avec les 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, qui visent à éradiquer la pauvreté, la faim et les inégalités, et à préserver les ressources naturelles de la planète. Les ODD guident nos actions autour d'un agenda commun dont le but est de bâtir un monde meilleur – un agenda que nous soutenons pleinement et auquel nous contribuons activement.

Cela fait 150 ans que nous prônons un ensemble de valeurs ancrées dans le respect, celui de nous-mêmes, d'autrui, de la diversité et de l'avenir. Chacun d'entre nous chez Nestlé applique ces valeurs avec passion, détermination et discipline. Elles ont résisté à l'épreuve du temps et participent de notre succès. C'est notre respect des générations futures qui nous pousse à faire preuve de responsabilité et de courage, même lorsque les temps sont durs. C'est pourquoi, tout en continuant à nous intéresser aux perspectives à court terme, nous bâtissons et investissons dans l'avenir à long terme. Dans l'environnement de concurrence effrénée qui est le nôtre aujourd'hui, nous prenons les mesures requises pour continuer de développer et renforcer votre Entreprise. Nous investissons dans les compétences, le savoir-faire et les talents dont nous avons besoin pour continuer de créer de la valeur pour vous, chers actionnaires. Ce cap, nous n'avons cessé de le suivre avec succès depuis 150 ans.

Nous tenons à remercier nos 328 000 collaborateurs pour leur engagement à l'égard de Nestlé. Si nous tenons nos promesses, c'est notamment grâce à leur travail, leur adhésion à notre stratégie et leur dévouement. Nous tenons également à vous remercier, chers actionnaires, de votre soutien sans faille et, avant tout, pour la confiance que vous nous témoignez. Soyez assurés que la passion que nous vouons à la nutrition, santé, au bien-être et à la qualité continuera de générer, année après année, les rendements que vous êtes en droit d'attendre de nous.



Peter Brabeck-Letmathe
Président



Paul Bulcke
Administrateur délégué



Nestlé
NIDO
FortiGrow

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



La stratégie

La nutrition joue un rôle clé dans la vie de chaque individu. Notre stratégie s'attache à offrir des avantages spécifiques par le biais des aliments et des boissons, ainsi que des produits et des services que nous fournissons. En l'espace de 150 ans, nous avons bâti une entreprise florissante en comprenant et en anticipant les besoins de la société et en nous adaptant continuellement afin de saisir les opportunités qui se présentent.

Les besoins en rapide évolution et les attentes de la société aujourd'hui viennent conforter notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être. Le monde se trouve à un tournant, dont la vitesse, l'intensité et l'ampleur sont sans précédent. La révolution numérique transforme notre secteur et nos relations avec nos fournisseurs, nos détaillants et les acheteurs de nos marques. Les avancées scientifiques et technologiques nous offrent de nouvelles opportunités de jouer un rôle face aux défis auxquels la société est confrontée. Dans un monde où des centaines de millions de personnes souffrent de sous-nutrition, de malnutrition ou de surpoids, nous sommes bien positionnés pour contribuer à trouver des solutions.

A travers les marques, les produits et les services que nous proposons, nous aidons et incitons les consommateurs à mener une vie plus saine. Nous acquérons, partageons et appliquons des connaissances sur la nutrition et permettons aux consommateurs de faire les bons choix alimentaires pour eux et leur famille. Notre programme *Start Healthy Stay Healthy* aide les parents et les soignants à donner aux enfants le meilleur départ dans la vie. En partenariat avec d'autres parties prenantes, notre programme *United for Healthier Kids* aide à instaurer des





habitudes plus saines en matière d'aliments, de boissons et de mode de vie et le programme *Nestlé Healthy Kids* enseigne la nutrition et encourage l'activité physique.

Nous voulons que nos produits soient les plus sains et les plus savoureux dans chaque catégorie où nous opérons. Nous utilisons des ingrédients de qualité que les gens connaissent et en lesquels ils ont confiance, en ajoutant des nutriments si nécessaire. Nous réduisons considérablement la teneur en sucre, graisses saturées et sel. En communiquant clairement sur la contribution de chaque produit à une alimentation saine, nous aidons les consommateurs à faire des choix éclairés quant à ce qu'ils mangent et boivent.

Nos nouvelles plateformes de nutrition et de santé, Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health, nous permettent d'appliquer les connaissances développées avec notre réseau de Recherche et Développement, le plus avancé du secteur. Elles nous permettent de développer des produits et services répondant aux besoins spécifiques de différents pans de la population, afin d'aider à relever les défis auxquels le monde est confronté, par exemple le coût croissant des soins de santé.

En continuant de tirer notre épingle du jeu dans ce monde en rapide mutation, nous pouvons générer la meilleure croissance du secteur. Nous opérons avec agilité, créativité et discipline, en innovant et en rénovant constamment notre portefeuille. Grâce à nos capacités de Recherche et Développement, nous restons leader dans les catégories où nous concourons, dynamisant la croissance dans l'ensemble du portefeuille. Les catégories, marques et marchés font toutes la part belle à l'innovation, qui revêt différentes formes – des produits vedettes comme *Nespresso*, à la rénovation de produits pour conserver leur originalité et pertinence, comme nous l'avons fait avec des marques telles que *Nescafé* et *Nescafé Dolce Gusto*, *Nido*, *Milo* et *Maggi*.

L'innovation numérique est un avantage concurrentiel solide et l'un des fondements du développement futur de l'Entreprise. Depuis quelque temps maintenant, nous avons créé une culture plébiscitant le numérique, qui nous permet de gérer le bouleversement qui en est le corollaire et d'en tirer parti. Alors que la «quatrième révolution industrielle» bat son plein, nous sommes convaincus d'être en mesure d'exploiter les gains d'efficacité et les opportunités offerts par le numérique.

La feuille de route stratégique de Nestlé nous guide dans cette période mouvementée. Notre objectif, nos valeurs et notre culture sont notre ciment. La feuille de route définit l'entreprise que nous aspirons à être, les

avantages concurrentiels dont nous voulons tirer parti pour alimenter la croissance, où nous voulons nous développer et comment nous allons y parvenir de manière efficace, efficace et responsable. Elle garantit la cohérence interne de nos objectifs.

Il est plus important que jamais de veiller à ce que les ressources soient consacrées aux bons projets, optimisant ainsi la rentabilité de nos dépenses. Nous possédons une solide culture de contrôle des coûts. Par le biais de *Nestlé Continuous Excellence*, nous améliorons constamment nos activités et réalisons des économies. Grâce à «Nestlé Business Excellence», nous simplifions, standardisons et partageons. Nous gagnons ainsi en efficacité au niveau du back-office, ce qui nous aide à exploiter notre taille et notre envergure pour bénéficier d'un avantage concurrentiel, et à dégager des ressources. C'est ce qui alimente la croissance, le support aux marques, la Recherche et le Développement, l'innovation et la rénovation.

Nous nous mobilisons continuellement pour rechercher de nouvelles opportunités et des domaines où nous pouvons contribuer à résoudre les problèmes que connaît la société. De la valeur partagée est ainsi créée pour les communautés où nous opérons et pour nos différents partenaires. De la sorte, nous apportons une contribution à la société, tout en développant notre Entreprise. La confiance est indispensable à notre réussite. Elle aide à générer de la croissance, créant de la valeur partagée pour nos parties prenantes et la société. La qualité et la conformité en sont les fondements et représentent le meilleur moyen d'assurer la réussite à long terme de notre Entreprise.

Notre stratégie nous aide à rester fidèle à notre raison d'être: améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain. Nestlé anticipe et s'adapte toujours à l'évolution du monde, suivant le fil conducteur que sont notre raison d'être et nos valeurs, comme depuis les premiers jours de notre Entreprise il y a 150 ans. Telle qu'elle est formulée, notre raison d'être met en exergue les raisons pour lesquelles Nestlé contribue à rendre le monde meilleur, aussi bien pour ceux qui apprécient nos produits et services que pour ceux qui sont concernés par nos activités. Source d'inspiration pour chacun de nous au sein de l'Entreprise, notre raison d'être fait converger nos actions et instaure un langage commun. Elle oriente nos décisions et tous nos actes. Elle nous aide à rester une entreprise orientée sur «le long terme» opérant avec une intensité de «court terme», investissant pour la réussite future tout en veillant à répondre aux besoins des milliards de personnes avec qui nous sommes en contact chaque jour et aux attentes de nos actionnaires.

Piliers opérationnels

Moteurs de croissance



Avantages concurrentiels

Les faits marquants

Depuis sa fondation, Nestlé fournit des produits et services de qualité qui contribuent à façonner un monde meilleur. Henri Nestlé a créé une farine pour nourrissons qui a sauvé la vie d'un enfant. Nous partageons sa conviction qu'à travers l'innovation, nous pouvons aider les gens à mener une vie plus saine et plus heureuse. Nous partageons sa passion pour la création des produits les plus savoureux et les plus sains, l'acquisition, le partage et l'application de nos connaissances nutritionnelles, l'amélioration de la qualité de vie et la contribution à un avenir plus sain.





Notre gamme d'aliments et de boissons

Nestlé propose des produits et des services pour tout âge et chaque moment de la journée, afin d'aider les gens à prendre soin d'eux-mêmes et de leur famille. Notre portefeuille compte plus de 2000 marques, des icônes mondiales comme *Nescafé* aux réussites locales comme *Ninho*.

Nestlé Health Science



Nestlé Skin Health



Nestlé Nutrition



Produits laitiers et glaces



Boissons liquides
et en poudre

NESCAFÉ



NESPRESSO



SPECIAL.7
by Nestlé

Plats préparés
et produits
pour cuisiner



Lean
cuisine

THOMY

DIGIORNO



MINOR'S

Produits pour
animaux de
compagnie



PURINA
PRO
PLAN

PURINA
Beneful

PURINA
ONE



PURINA
felix

PURINA
GOURMET

Confiserie



Cailler's
of Switzerland



Eaux



S. PELLEGRINO



perrier



Nestlé Health Science

Nestlé Health Science vise à promouvoir le rôle thérapeutique de la nutrition dans la gestion de la santé, aussi bien auprès des consommateurs que des professionnels de la santé. Son portefeuille cible des enjeux de santé majeurs, depuis les allergies alimentaires des nourrissons jusqu'au vieillissement sain.

Nestlé Health Science produit chaque année près d'un milliard de solutions nutritionnelles scientifiques dans l'ensemble de son portefeuille. Sa gamme Consumer Care est conçue pour les personnes qui souhaitent mener une vie active, mais qui peinent à avoir une bonne alimentation. La gamme Medical Nutrition répond à un large éventail d'affections, allant des allergies pédiatriques aux troubles congénitaux du métabolisme, et de l'obésité à la malnutrition des personnes âgées. Novel Therapeutic Nutrition investit, par le biais de partenariats, dans le développement de thérapies nutritionnelles visant à apporter des innovations cliniquement avérées dans le domaine de la santé cérébrale et gastro-intestinale, accompagnées de solutions diagnostiques.

Alors que de plus en plus de nourrissons présentent une intolérance au lait de vache, Nestlé Health Science a développé une gamme complète de laits infantiles destinée aux nourrissons souffrant d'allergie aux protéines du lait de vache (APLV), parmi lesquels *Alfamino*, *Althéra* et *Alfaré*. Pour compléter la gamme, Nestlé Health Science a également développé un outil de sensibilisation qui aide les médecins à détecter les allergies à un stade plus précoce, et investi dans le développement d'un test épicutané de diagnostic de l'APLV.

Dans le cadre de notre engagement à promouvoir le rôle thérapeutique de la nutrition, Nestlé Health Science propose des solutions nutritionnelles pour vieillir en bonne santé. Parmi ces gammes de produits figurent *Boost* en Amérique du Nord, au Mexique et en Asie, *Meritene* en Europe, *Nutren Senior* au Brésil et *Sustagen* en Australie et en Nouvelle-Zélande. L'inconfort digestif devenant de plus en plus courant, Nestlé Health Science a lancé *ProNourish*, la première boisson de ce type pour les personnes présentant ces troubles. Un centre de ressources en ligne (www.lowfodmapcentral.com) fournit des informations, des conseils diététiques et des recettes.



ProNourish est une boisson nutritionnelle pauvre en FODMAP*, destinée aux personnes souffrant d'inconfort digestif, comme le syndrome du côlon irritable.

* FODMAP = Oligosaccharides fermentables, disaccharides, monosaccharides et polyols

Nestlé Skin Health

Nestlé Skin Health a pour raison d'être d'améliorer la qualité de vie des consommateurs en proposant des produits scientifiques qui répondent à leurs besoins en termes de santé de la peau, des cheveux et des ongles, tout au long de la vie.

Nestlé Skin Health propose des médicaments délivrés sur ordonnance, des solutions esthétiques et réparatrices, et des produits de consommation pour la santé de la peau. Ceux-ci incluent des composants innovants allant des hydratants aux écrans solaires, et des produits d'esthétique médicale aux médicaments utilisés pour le traitement de maladies graves telles que le cancer de la peau.

2016 a été une année d'expansion, avec le lancement de nouveaux produits et le déploiement de marques phares. Nestlé Skin Health a annoncé un accord de licence mondial avec un nouveau partenaire, Chugai, portant sur le *nemolizumab*, un nouveau traitement en cours de développement contre la dermatite atopique. Le traitement contre l'acné *Epiduo Forte* a reçu un avis positif de 16 agences de réglementation européennes et, aux Etats-Unis, *Differin Gel* est devenu le seul produit en vente libre contenant un rétinoïde aussi fortement dosé qu'un produit délivré sur ordonnance, ce qui permet aux consommateurs d'accéder à ce traitement de l'acné sans ordonnance médicale. En créant The Proactiv Company, Nestlé Skin Health a placé son savoir-faire en matière de santé de la peau au service de *Proactiv*, l'une des premières marques mondiales de produits contre l'acné en vente libre.

La recherche sur la santé de la peau et l'innovation sont au cœur de notre activité. Notre nouveau centre new-yorkais phare, Skin Health Investigation, Education and Longevity Development (SHIELD), ouvre la voie. Nestlé Skin Health s'efforce de promouvoir l'éducation à la santé de la peau et de progresser sur des problèmes de santé clés, tels que le vieillissement ou l'augmentation de la résistance aux antimicrobiens. Dans le cadre de la promotion de la santé de la peau, la Société a également annoncé un partenariat mondial exclusif avec l'ATP, l'association des joueurs de tennis professionnels masculins, pour la marque de protection solaire *Daylong*.



L'innovation et l'expertise scientifiques de Nestlé Skin Health assureront la poursuite de la croissance de *Proactiv*, l'une des marques mondiales leaders des produits de soins anti-acné en vente libre.

Nestlé Nutrition

Chiffre d'affaires	CHF 10,3 milliards
Croissance organique	+1,5%
Croissance interne réelle	+0,9%
Marge opérationnelle courante	22,7%
Marge opérationnelle courante	+10 points de base

Une alimentation adaptée pendant les 1000 premiers jours de la vie, soit de la conception jusqu'au deuxième anniversaire de l'enfant, est primordiale pour la croissance à long terme et le développement et offre une occasion unique de jeter les bases d'un avenir en bonne santé. Nous soutenons et encourageons l'allaitement maternel, le meilleur départ qu'un bébé puisse prendre dans la vie. Lorsqu'il est impossible en raison d'affections médicales ou physiques, le lait infantile est le seul substitut du lait maternel reconnu par l'Organisation mondiale de la Santé. Nestlé Nutrition propose aux mères des aliments de haute qualité, innovants et scientifiquement fondés, qui aident les nourrissons à prendre un bon départ et à rester en bonne santé pendant la période critique des 1000 premiers jours de la vie. Nous nous engageons à suivre les normes de commercialisation responsable des substituts du lait maternel les plus strictes.

Nous proposons une large gamme de laits infantiles et d'aliments complémentaires tels que céréales, repas et boissons pour nourrissons et laits de croissance. Destinés aux enfants de moins de trois ans, *BabyNes*, premier système avancé de nutrition pour nourrissons et jeunes enfants, propose à présent dans cinq pays des laits infantiles en portions individuelles formulés selon l'âge.

Nos produits, fabriqués à partir d'ingrédients de premier ordre soigneusement sélectionnés, sont enrichis en nutriments pour répondre aux besoins spécifiques des nourrissons et des jeunes enfants.



NAN Optipro contient, en quantité optimale, des protéines de qualité supérieure qui favorisent la croissance des nourrissons. Il est disponible dans plus de 100 pays.



Destiné aux jeunes enfants, *NaturNes* est un encas sain et idéal, à consommer sur le pouce, comportant une gamme de produits bio.



Cerelac est un aliment infantile hautement nutritif, riche en nutriments pour compléter le lait maternel ou infantile, lorsqu'il ne suffit plus à couvrir les besoins du bébé après l'âge de 6 mois.

Produits laitiers et glaces

Chiffre d'affaires	CHF 14,3 milliards
Croissance organique	+1,6%
Croissance interne réelle	+0,5%
Marge opérationnelle courante	18,4%
Marge opérationnelle courante	+150 points de base

Les produits laitiers représentent l'un des éléments clés qui nous permettent de tenir nos promesses en matière de Nutrition, Santé et Bien-être. Nous tirons parti de nos connaissances scientifiques et nutritionnelles pour apporter aux individus et aux familles des produits laitiers qui contribuent à une alimentation saine à toutes les étapes de la vie, de la petite enfance au troisième âge. Notre vaste portefeuille contient un éventail de formats, des produits à valeur nutritionnelle ajoutée aux friandises lactées.

Notre gamme de laits pour enfants apporte l'énergie, les protéines et les micronutriments dont les enfants ont besoin. Dans cette catégorie, la croissance est portée par notre marque historique *Milo*. Cette année, l'innovation a concerné notamment une nouvelle boisson prête-à-boire *Milo to Go*, ainsi que le pack *Milo Champions* pour aider les familles à favoriser la santé et l'exercice physique tout au long de la vie de leur enfant.

Répondant à une demande croissante de produits pour des besoins diététiques spécifiques, les poudres et biberons prêts-à-boire à faible teneur en lactose *Nido/Ninho* ont été lancés au Brésil et le lait condensé à faible teneur en lactose *Carnation* au Mexique. Au Brésil, *Nesfit* a mis sur le marché deux nouveaux smoothies hypocaloriques à base de riz pour ceux qui recherchent des options sans produits laitiers.

Pour les consommateurs à faibles revenus, nous continuons de proposer des gammes de produits laitiers à un prix raisonnable. Ces produits enrichis en micronutriments, notamment *Nestlé Bear Brand*, *NutriRindes* et *Ideal*, apportent des vitamines et minéraux supplémentaires qui aident à couvrir les besoins nutritionnels des enfants dans les pays en développement.

Dans la catégorie des crèmes glacées, notre marque haut de gamme *Mövenpick* a poursuivi sa croissance en Europe. Ses bâtonnets caractéristiques sont fabriqués avec 100% d'ingrédients naturels, dont de la crème entière et du chocolat suisse. Pour satisfaire la demande croissante des consommateurs chinois pour les crèmes glacées, une nouvelle marque, *ChenZen*, qui signifie «authentique», a également été lancée en 2016.



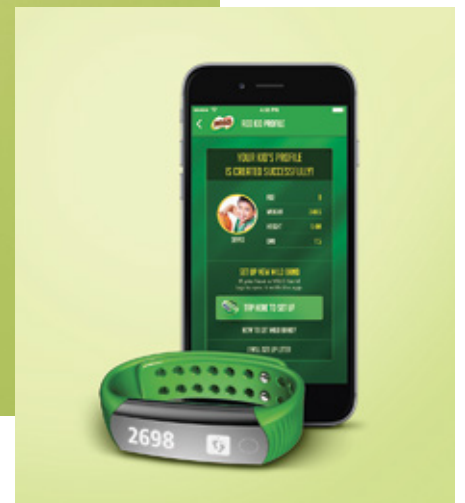
Les bâtonnets *Mövenpick* sont disponibles en 3 parfums, dont la vanille au caramel. Ils contiennent 100% d'ingrédients naturels: crème suisse, graines de vanille et chocolat suisse, entre autres.



Les poudres *Nido* sont enrichies en vitamines et en minéraux pour apporter des micronutriments vitaux dont les enfants ont besoin.



Notre *Milo* prêt-à-boire est une option saine à emporter. Il contient 50% de l'apport journalier recommandé en calcium et est enrichi en 8 vitamines et minéraux.



Le pack *Milo* Champions permet aux enfants d'enregistrer leur activité de façon ludique tout en fournissant aux parents des informations détaillées sur les apports nutritionnels et le niveau d'activité de leur enfant.

Boissons liquides et en poudre

Chiffre d'affaires	CHF 19,8 milliards
Croissance organique	+4,6%
Croissance interne réelle	+3,7%
Marge opérationnelle courante	20,8%
Marge opérationnelle courante	-50 points de base

Premier producteur mondial de café, Nestlé affiche un positionnement unique avec les marques *Nescafé* et *Nespresso*, offrant aux consommateurs une gamme complète de produits, systèmes et services au travers de tous les canaux. Ces deux marques continuent de faire œuvre de pionnier dans la production durable du café, travaillant directement avec les caféiculteurs par le biais des programmes *Nescafé Plan* et *Nespresso Positive Cup*.

Nescafé est la marque de café préférée dans le monde, avec près d'un demi-milliard de tasses servies chaque jour. Parmi les innovations récentes figurent le déploiement mondial de Nescafé Original double filtre, plus corsé grâce à une percée dans la technologie du café, la poursuite de l'expansion du portefeuille de cafés froids rafraîchissants prêts-à-boire *Nescafé to Go* et la gamme de cafés instantanés en portions individuelles *Nescafé Blend&Brew*. *Nescafé Dolce Gusto*, aujourd'hui disponible dans plus de 80 pays, a continué de renforcer son attractivité auprès des jeunes consommateurs par le biais de campagnes de publicité numériques couronnées de succès dans lesquelles apparaissait le musicien will.i.am.

Dans sa 30^e année d'innovation et de croissance, Nespresso a continué d'étendre son réseau mondial de boutiques. Après un lancement réussi aux Etats-Unis, le système *VertuoLine*, qui produit un café long exceptionnel, est maintenant disponible en Europe. Plusieurs cafés Grands Crus ont été lancés, notamment les éditions limitées *Cafecito de Cuba*, premier produit cubain vendu aux Etats-Unis depuis les années 60, et *Suluja ti South Sudan*. Ces lancements illustrent notre engagement en faveur de la reconversion sociale et économique dans les marchés difficiles.

Coffee Mate de Nestlé poursuit sa croissance en ajoutant de nouveaux arômes séduisants à la gamme *natural bliss*. Tous les produits *Coffee Mate natural bliss* de Nestlé contiennent des ingrédients simples et entièrement naturels. Les consommateurs recherchant de plus en plus des solutions végétales, deux nouvelles variétés au lait d'amande et au lait de coco ont été lancées.



L'édition limitée de *Nespresso Cafecito de Cuba* a été le premier café cubain vendu aux Etats-Unis depuis plus de 50 ans.



La gamme *natural bliss* compte 6 parfums, dont la vanille et la crème fraîche. Tous les produits *natural bliss* ne contiennent que quelques ingrédients simples.



Nescafé Gold Barista associe du café pur arabica et des grains finement broyés. Ce produit offre aux consommateurs sensibles à la qualité une innovation remarquable dans la catégorie haut de gamme.



Le système *Nescafé Gold Blend Barista* permet de préparer d'une simple pression du doigt un café corsé avec de la crème, ou encore des cappuccinos et lattes multicouches avec du lait frais ou une crème à café sans lait.

Plats préparés et produits pour cuisiner

Chiffre d'affaires	CHF 12,1 milliards
Croissance organique	+2,7%
Croissance interne réelle	+2,0%
Marge opérationnelle courante	15,0%
Marge opérationnelle courante	+130 points de base

Notre portefeuille contient une gamme de produits qui entrent dans la composition de repas sains et nutritifs pour les personnes et les familles. En rendant les aliments plus savoureux et équilibrés, nous aidons les gens à mener une vie plus heureuse et saine. Nous donnons aux consommateurs les moyens de faire des choix alimentaires éclairés, en veillant à ce que nos emballages et notre communication apportent des informations nutritionnelles et des recommandations claires concernant les portions.

Nous continuons à stimuler la croissance en rénovant notre portefeuille, en augmentant l'utilisation d'ingrédients que les gens connaissent et en lesquels ils ont confiance, tout en simplifiant les étiquettes. Ces initiatives sont un pan essentiel de nos efforts visant à proposer des produits plus savoureux et plus sains tout en suivant l'évolution des attentes des consommateurs.

Aux Etats-Unis, *Stouffer's* et *Lean Cuisine* sont les leaders de la catégorie des produits surgelés. La gamme *Lean Cuisine Marketplace* propose des ingrédients biologiques parallèlement à des options sans gluten, à teneur élevée en protéines et sans conservateurs. Notre gamme *Stouffer's FitKitchen* propose des produits remarquablement savoureux et contenant au moins 25 g de protéines saines, des légumes du jardin et des glucides complexes.

En Europe, les consommateurs réclament une large gamme de produits pour régimes alternatifs. Nous avons lancé la pizza sans gluten et une gamme de produits végétariens sous les marques *Garden Gourmet*, *Herta* et *Buitoni*.

Nous sommes conscients du rôle que nous pouvons jouer dans la lutte contre la sous-nutrition dans les marchés en développement. Les produits enrichis tels que les cubes de bouillon et les soupes *Maggi* contribuent à réduire les effets des carences en micronutriments grâce au fer et à l'iode qu'ils apportent. Ces efforts ont aidé Nestlé à se hisser à la première place sur la liste du magazine *Fortune* des entreprises alimentaires qui ont changé le monde en 2016.



La gamme *Garden Gourmet* de protéines alternatives et nos gammes biologiques et végétariennes séduisent ceux qui cherchent à réduire la quantité de protéines animales qu'ils consomment.



Lean Cuisine est une marque leader de l'alimentation saine fournissant des recettes tout à la fois savoureuses et fortes des avancées modernes pour la santé.



Les nouilles *Maggi* ont été relancées avec succès en Inde, où la marque a retrouvé sa position de leader pour ce produit.

Produits pour animaux de compagnie

Chiffre d'affaires	CHF 12,1 milliards
Croissance organique	+5,3%
Croissance interne réelle	+4,4%
Marge opérationnelle courante	21,0%
Marge opérationnelle courante	+20 points de base

Notre engagement en faveur de la nutrition, de la santé et du bien-être s'étend aussi à notre gamme de produits pour animaux de compagnie. Le portefeuille de Nestlé Purina contient certaines des marques mondiales d'aliments pour chiens et chats les plus connues. Les aliments pour animaux de compagnie sont un moteur de croissance pour Nestlé partout dans le monde. Ils poursuivent leur croissance avec l'ajout d'une nouvelle marque haut de gamme, *Merrick Backcountry*.

Nous fournissons une nourriture optimale aux animaux de compagnie et privilégions l'innovation produits en réponse à la demande pour des ingrédients plus simples. La gamme *Beneful* d'aliments secs pour chiens a été renouvelée avec de nouvelles recettes pour préserver l'état de santé général des chiens, et nous avons mis sur le marché de nouvelles combinaisons de saveurs dans la gamme d'aliments humides pour chats *Friskies Cat Concoctions*.

Pour préserver l'état de santé général des chiens, nous avons aussi lancé *Purina Dentalife*, une nouvelle gamme de friandises qui nettoient les dents. Cette gamme permet à Purina d'être solidement positionnée sur le marché en plein essor des soins bucco-dentaires pour animaux de compagnie.

Les aliments pour chats *Felix* ont poursuivi, cette année, leur croissance internationale, progressant en Australie et accédant au marché japonais. La marque *Felix* compte des produits secs et humides, notamment la gamme populaire d'aliments humides *Felix «Aussi Bon que Beau»*. La production de *Felix* a été intensifiée en Europe, par l'agrandissement d'une usine et l'utilisation d'une technologie plus efficace et durable en Hongrie. Une fois terminée, en 2017, l'usine sera le plus vaste centre de production d'aliments pour animaux de compagnie de Nestlé en Europe.

En Europe, Purina a également annoncé de nouveaux engagements visant à améliorer la santé et le bien-être des animaux de compagnie, des personnes et de l'environnement. Les 10 engagements «Purina in Society» sont les premiers de ce type pris par une entreprise d'aliments pour animaux de compagnie.



Felix est devenue une marque d'envergure mondiale avec son lancement en Asie, ainsi que sa production étendue en Europe.



Purina Dentalife a été lancée pour offrir des solutions de soins bucco-dentaires pour les chiens et positionner Purina parmi les leaders de ce segment en pleine croissance.



Merrick Backcountry est une alimentation ancestrale, entièrement naturelle, sans céréales et avec des protéines ajoutées, pour chiens et chats. Chaque recette *Backcountry* associe des croquettes riches en protéines, sans céréales, et des morceaux entiers de viande, poisson ou volaille lyophilisés.

Confiserie

Chiffre d'affaires	CHF 8,7 milliards
Croissance organique	+1,8%
Croissance interne réelle	-0,5%
Marge opérationnelle courante	13,7%
Marge opérationnelle courante	-30 points de base

KitKat, troisième plus grande marque de chocolat au monde, continue d'enregistrer de bons résultats. En 2016, pour renforcer le statut emblématique de la marque tout en répondant aux demandes d'expériences interactives personnalisées des consommateurs, nous avons ouvert des boutiques «*KitKat Chocolatory*» dans certaines villes clés, dont Melbourne et Kuala Lumpur. Lancé pour la première fois au Japon en 2014, ce concept offre à chacun la possibilité de concevoir son propre KitKat personnalisé à partir d'une gamme de plus de 10 000 combinaisons possibles. De nouvelles boutiques s'ouvriront dans le monde en 2017. *KitKat* est également devenue la première marque mondiale de confiseries à utiliser 100% de cacao certifié durable dans le cadre de notre *Nestlé Cocoa Plan*.

Notre marque de chocolat suisse haut de gamme *Cailler* a été lancée à l'international, en mettant l'accent sur la Chine et les États-Unis. Nous avons également fait un investissement significatif dans *Baci Perugina* afin de favoriser l'expansion internationale de cette célèbre marque italienne de chocolat haut de gamme. En Europe, le lancement réussi des tablettes de chocolat *Les Recettes de l'Atelier* a été étendu à de nouveaux marchés et complété en France par une gamme au chocolat noir.

Consciente que les gens achètent de la confiserie pour le plaisir qu'elle leur procure, Nestlé s'est engagée à leur offrir les options les plus savoureuses mais aussi les plus saines afin que ce plaisir reste entier. Exemple de la concrétisation de cette ambition: l'amélioration apportée en 2016 aux recettes de nos marques destinées aux enfants, en particulier *Passatempo* et *Baton* au Brésil et *Milkybar* au Royaume-Uni, en augmentant la quantité de lait utilisée et en réduisant celle de sucre ajouté. En Australie, nous avons réduit le sucre et augmenté la quantité de céréales complètes dans les barres de céréales *Uncle Tobys*, tandis qu'une nouvelle gamme contenant des fruits à coque et de l'avoine complète a été lancée avec succès. Cet accent mis sur la fabrication de friandises plus savoureuses et plus saines se poursuivra en 2017, y compris pour *KitKat*.



Le *KitKat Chocolatory Moleson* est vendu exclusivement dans les boutiques *KitKat Chocolatory* au Japon. Il contient une combinaison raffinée de canneberges et d'amandes.



La barre de céréales *Uncle Tobys* est devenue la plus large gamme de barres de muesli en Australie à être notée «4 étoiles santé». La marque contient 50% de céréales complètes en plus et 40% de sucre en moins dans les barres au yaourt.



Les Recettes de l'Atelier est une gamme de chocolats confectionnés dans une tradition artisanale. Proposant 8 mariages de saveurs, dont la myrtille alliée aux amandes et aux noisettes, elle contient des fruits à coque entiers et des morceaux de fruit combinés à un chocolat fort et fondant.



Le chocolat *Cailler* est produit en Suisse depuis 1819. Il est confectionné en plein cœur des Préalpes suisses, à partir de lait provenant des fermes locales, de cacao issu du développement durable et d'ingrédients de choix.

Eaux

Chiffre d'affaires	CHF 7,4 milliards
Croissance organique	+5,0%
Croissance interne réelle	+5,0%
Marge opérationnelle courante	12,2%
Marge opérationnelle courante	+100 points de base

Nestlé Waters est essentiel à la stratégie Nutrition, Santé et Bien-être de Nestlé. Son portefeuille compte 52 marques d'eau, dont la plus grande marque mondiale d'eau embouteillée, *Nestlé Pure Life*, qui offre une hydratation saine et de qualité aux individus et aux familles.

En 2016, notre marque internationale haut de gamme *Perrier* a totalement revu son identité visuelle. Elle a développé sa stratégie de communication «Extraordinaire», créant sa première campagne dédiée à une nouvelle eau minérale *Perrier* légèrement aromatisée. La marque a continué son parrainage de longue date des Internationaux de France de tennis. Notre autre marque haut de gamme internationale, l'eau minérale italienne *S.Pellegrino*, a encouragé le développement de nouveaux talents de la gastronomie avec son concours «S.Pellegrino Young Chef 2016». «Itinéraires du Goût», son nouveau programme d'activation numérique en direction des consommateurs, a associé la marque à ce que l'on fait de mieux en matière de d'aliments, de tendances et de modes de vie.

En Amérique du Nord, les ventes d'eau embouteillée devraient pour la première fois dépasser celles des sodas d'ici la fin de l'année. *Poland Spring* est en tête du marché des eaux de source embouteillées, *Nestlé Pure Life* et d'autres marques contribuant activement à cette forte croissance de la catégorie. Nous développons de nouvelles ressources de e-commerce, telles que la plateforme *ReadyRefresh*, offrant aux consommateurs la commodité des livraisons à domicile et au bureau pour leurs achats d'eau et de boissons.

Nestlé assure la promotion des pratiques durables de gestion de l'eau dans toutes ses activités. Pour Nestlé Waters, cela commence à la source, par un dialogue avec les communautés locales afin d'assurer la gestion durable de cette ressource partagée. En 2016, un programme de dialogue a été lancé spécifiquement dans le but de promouvoir de bonnes relations avec ces communautés et de connaître leur état d'esprit. Nestlé Waters s'efforce aussi d'exploiter les usines d'embouteillage les plus efficaces possibles. Ces «usines intelligentes» visent à réduire la consommation d'eau et d'énergie. Plusieurs

sites dans le monde ont été soit ouverts, soit rénovés en 2016, dont un dans la ville italienne de Castrocielo. Cette nouvelle usine d'embouteillage *Nestlé Vera Natura* n'émet aucun gaz à effet de serre grâce à une combinaison de panneaux solaires, d'éclairage LED, de récupération de chaleur et de technologies de recyclage.



La source de l'eau *Perrier* offre un équilibre unique de sels minéraux et de bulles: une combinaison qui a fait de la marque *Perrier* le leader mondial des eaux minérales naturelles pétillantes.



A l'occasion des 150 ans de l'Entreprise, *Nestlé Pure Life* a arboré un logo d'anniversaire. Il s'agit de la plus grande marque mondiale d'eau embouteillée, disponible dans plus de 40 pays sur 5 continents.



Trouvant sa source dans les Alpes italiennes, *S. Pellegrino* est une eau minérale gazeuse 100% naturelle. Elle allie les bulles effervescentes à un mélange parfaitement équilibré de salinité et d'acidité.

150 ans

Les célébrations de notre 150^e anniversaire ont été l'occasion de rendre hommage à la vision de nos fondateurs: améliorer le monde grâce à la nutrition. Cette passion pour la nutrition trouve aujourd'hui un écho dans les efforts de nos collaborateurs, travaillant avec nos partenaires, pour créer des produits et services qui améliorent la qualité de vie et contribuent à un avenir plus sain.





Nous ne devons pas sous-estimer les efforts à consentir pour faire croître une entreprise pendant 150 ans. Notre longévité, nous la devons notamment à notre capacité de comprendre et d'anticiper les besoins de la société. Mais également à la capacité de nous adapter et de proposer des produits et services répondant à ces besoins, ainsi qu'à notre passion pour la qualité. Cette approche nous a permis d'afficher une croissance continue, tout en créant de la valeur partagée pour nos actionnaires et pour la société.

Henri Nestlé avait compris le lien unissant santé et nutrition. Des produits comme sa *Farine Lactée*, la farine pour nourrissons qui a sauvé une vie, ou *Maggi*, conçu pour des consommateurs qui ont quitté la campagne pour la ville, sont le résultat de cette capacité d'innover pour répondre aux besoins des communautés dans lesquelles nous opérons. Aujourd'hui, l'innovation est toujours l'un des fondements de notre Entreprise.

En juin, nous avons inauguré *nest* à Vevey, berceau de notre Entreprise, en présence du président de la Confédération suisse Johann Schneider-Ammann. *nest* est un lieu où les visiteurs peuvent découvrir notre histoire, notre travail, notre créativité et nos idées pour l'avenir. Il raconte l'histoire des 328 000 collaborateurs que nous comptons aujourd'hui, et de ceux qui les ont précédés.

Installé sur le site où Henri Nestlé a construit sa première usine et ses premiers bureaux, *nest* retrace l'extraordinaire chemin parcouru depuis les débuts de l'entrepreneur jusqu'à l'Entreprise d'aujourd'hui. *nest* met en lumière la capacité de Nestlé à inventer, à innover et à s'adapter à un monde qui change. Il souligne l'importance de la science et de l'investissement dans la Recherche et Développement pour définir notre avenir. La passion est au cœur de *nest*. Véritable visage de Nestlé, il montre comment nos collaborateurs ont forgé notre réussite au fil des années. C'est grâce à nos valeurs, fondées sur le respect, que nous avons pu dégager de la croissance pendant 150 ans. On peut y découvrir notre histoire commune et cet endroit offre aussi une vue de l'avenir, montrant comment nous contribuerons à relever les défis auxquels le monde doit faire face.

Le partage de nos connaissances sur l'alimentation et la nutrition a toujours participé de notre vision. C'est pourquoi, depuis plus de 30 ans, Nestlé soutient l'Alimentarium, premier espace interactif au monde sur le thème de l'alimentation, également installé à Vevey. Il joue un rôle important dans la société: promouvoir une meilleure compréhension de la nutrition. Le but de l'Alimentarium est d'être une référence mondiale pour l'alimentation et



Nestlé Chine a lancé une campagne de e-commerce et marketing de 6 mois avec Alibaba, portant sur plus de 150 produits du monde entier, dont beaucoup étaient mis à la disposition des consommateurs chinois pour la première fois.



Nestlé Brésil a célébré notre anniversaire via le sport, notamment un tournoi de volley-ball lors duquel des tenues avec le logo «150 ans» ont été utilisées.



Les collaborateurs de Nestlé Espagne ont célébré notre anniversaire en formant un immense «150» sur la pelouse du siège espagnol de l'Entreprise, situé à l'extérieur de Barcelone.



Wan Ling Martello, responsable de la Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne, et Daniel Zhang, CEO du groupe Alibaba, se sont réunis pour le lancement par Nestlé Chine d'une campagne e-commerce unique en son genre, célébrant les racines suisses de l'Entreprise.

la nutrition, combinant exploration, apprentissage interactif numérique et expertise. En 2016, il a été transformé en une expérience entièrement interactive, aussi bien en ligne qu'hors ligne, ce qui signifie que ses portes sont toujours ouvertes et son contenu toujours accessible. Son évolution en pôle de compétences et d'apprentissage sur la nutrition, combiné à une forte présence numérique, a été soulignée en juin lors d'une cérémonie, également dans le cadre des célébrations de notre cent-cinquantième. En notre 150^e année d'existence, l'Alimentarium est un espace susceptible de satisfaire la curiosité croissante du public à l'égard de l'alimentation, son influence sur notre santé ainsi que son rôle dans nos communautés et nos interactions sociales.

Nous sommes aujourd'hui présents dans beaucoup de pays, ce qui nous a permis de célébrer notre anniversaire dans de nombreux endroits à travers le monde avec ceux qui achètent nos produits et services, et de remercier nos collaborateurs dont le travail et le dévouement à l'égard de l'Entreprise ont permis sa réussite.

C'est le cas des Etats-Unis, le plus grand marché de Nestlé, où nous avons mis en exergue notre engagement en faveur de la société. L'Entreprise a organisé notre plus grande journée d'aide à la collectivité aux Etats-Unis, rendant hommage aux 120 villes du pays où Nestlé est implantée. Pendant l'événement, environ 6000 employés ont travaillé avec des organisations à but non lucratif, tirant parti du partenariat de Nestlé USA avec le «Boys and Girls Clubs of America's National Fitness Challenge».

En Chine, deuxième plus grand marché de l'Entreprise, nous avons partagé notre passion pour la nutrition avec des millions de personnes lors d'un événement de e-commerce unique. La «Journée des super marques» a souligné les racines suisses de l'Entreprise ainsi que notre détermination à trouver, grâce au numérique, de nouvelles façons de nous connecter avec ceux qui souhaitent acheter nos produits. En Belgique, lors d'un événement à Bruxelles, nous avons réaffirmé notre attachement à l'Europe dans une conférence qui a réuni plus de 400 parties prenantes externes. Il s'agissait notamment de députés au Parlement européen, de fonctionnaires de la Commission européenne, d'ONG et de représentants de l'industrie.

Plusieurs manifestations ont également eu lieu dans le monde pour célébrer l'importante contribution de nos collaborateurs à la croissance continue de l'Entreprise. En Suisse, outre les événements mentionnés ci-dessus, nous avons organisé une grande fête à Lausanne. Pour la première fois, les 11 500 collaborateurs de l'Entreprise dans le pays étaient invités à se rassembler en un même



Nestlé a inauguré *nest*, son nouveau centre de découverte installé à Vevey (Suisse) sur le site de la première usine du fondateur, Henri Nestlé. Conçu par l'architecte David Linford, ce bâtiment moderniste intègre certaines parties de la structure originale.



Paul Bulcke (à gauche), Administrateur délégué, et Peter Brabeck-Letmathe (à droite), Président, ont accueilli Johann Schneider-Ammann (au centre), président de la Confédération suisse, lors de l'inauguration de *nest* en juin.



11 500 collaborateurs venus de toute la Suisse ont été invités à célébrer le 24 juin 150 années de passion pour la nutrition.



Paul Bulcke, Administrateur délégué, et Peter Brabeck-Letmathe, Président, ont accueilli des collaborateurs de toute la Suisse aux célébrations du cent-cinquantième.

lieu. Nous avons également resserré les liens au sein de la famille internationale Nestlé grâce à une campagne sur les réseaux sociaux encourageant les collaborateurs du monde entier à partager leur fierté de travailler pour Nestlé. Cette initiative, la première de ce type à l'échelle mondiale dans notre Entreprise, reflète notre volonté d'encourager nos collaborateurs à agir en ambassadeurs de l'Entreprise, chacun contribuant à la réussite future.

Cet anniversaire a été non seulement l'occasion de célébrer notre passé, mais également de porter un regard sur l'avenir et ce que nous faisons pour façonner les 150 prochaines années de l'Entreprise. Le respect de l'avenir étant l'une de nos valeurs fondamentales, cette année a été l'occasion de réfléchir aux moyens de continuer à répondre aux besoins des générations futures.

Nous vivons à une époque d'immenses défis, de changements sans précédent et de possibilités fabuleuses. Le monde a considérablement changé au cours des 150 dernières années et ce changement se poursuivra. Nous sommes bien positionnés pour continuer à générer une croissance durable car nous nous adaptons, nous innovons et nous évoluons sans cesse. Notre réussite repose sur notre capacité à nous réinventer en permanence, et sur notre détermination à saisir les opportunités de contribuer à relever les défis auxquels le monde est confronté.



Le centre de découverte de Nestlé *nest* embarque les visiteurs pour un périple au cœur du passé, du présent et du futur de l'Entreprise.



A l'occasion de son anniversaire, l'Entreprise a publié une nouvelle édition de cet ouvrage officiel retraçant l'histoire de Nestlé. Il revient notamment sur l'évolution de 20 marques phares de la famille Nestlé.



Récemment rénové, l'Alimentaryrium, Musée de l'alimentation a été inauguré par Paul Bulcke (à gauche), Administrateur délégué, et Peter Brabeck-Letmathe (à droite), Président, à Vevey, berceau de l'Entreprise.



Le Musée Jenisch de Vevey a accueilli une exposition spéciale de la Collection d'art Nestlé, qui compte des œuvres d'artistes suisses de réputation internationale et locale.



Lors de l'inauguration de l'Alimentaryrium, Musée de l'alimentation, le Président Peter Brabeck-Letmathe a souligné l'importance de la nutrition pour assurer un mode de vie actif et sain.

Rétrospective financière

Chiffres clés (consolidés)

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

	2015	2016
Résultats		
Chiffre d'affaires	88 785	89 469
Résultat opérationnel courant	13 382	13 693
en % du chiffre d'affaires	15,1%	15,3%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	9 066	8 531
en % du chiffre d'affaires	10,2%	9,5%
Bilan et tableau de financement		
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	62 338	64 590
Dette financière nette	15 425	13 913
Ratio dette financière nette/fonds propres	24,7%	21,5%
Cash flow d'exploitation	14 302	15 582
en % de la dette financière nette	92,7%	112,0%
Cash flow libre ^(a)	9 945	10 108
Investissements en immobilisations corporelles	3 872	4 010
en % du chiffre d'affaires	4,4%	4,5%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	3 129	3 091
Bénéfice de base par action	CHF 2.90	2.76
Bénéfice récurrent par action ^(b)	CHF 3.31	3.40
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.25	2.30
Capitalisation boursière, fin décembre	229 947	226 310
Nombre d'employés (en milliers)	335	328

(a) Cash flow d'exploitation après investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et coentreprises, et autres cash flow des activités d'investissement.

(b) Bénéfice par action de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère avant perte de valeur d'actifs, frais de restructuration, profits sur cessions et autres éléments significatifs non récurrents. Les éléments ajustés ci-dessus sont présentés net d'impôts.

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

En millions (sauf pour les données par action)	Total CHF	Total CHF	Total USD	Total USD	Total EUR	Total EUR
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Chiffre d'affaires	88 785	89 469	92 143	90 796	83 153	82 055
Résultat opérationnel courant	13 382	13 693	13 889	13 896	12 533	12 558
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	9 066	8 531	9 409	8 658	8 491	7 824
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	62 338	64 590	63 012	63 156	57 651	60 075
Capitalisation boursière, fin décembre	229 947	226 310	232 434	221 287	212 658	210 490
Par action						
Bénéfice de base par action	2.90	2.76	3.01	2.80	2.72	2.53

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

Vue d'ensemble

Introduction

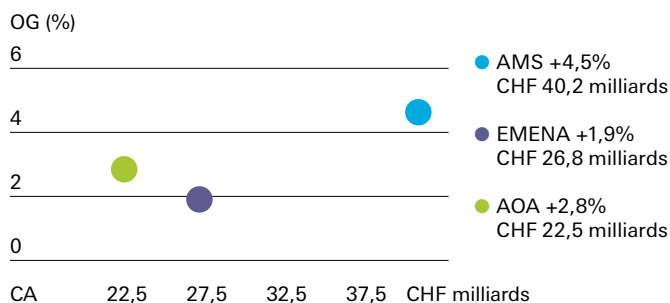
Notre croissance organique 2016 s'est établie dans la fourchette supérieure de l'industrie mais en deçà de nos attentes. Nous avons vu une amélioration solide de notre marge opérationnelle courante et notre cash flow a fortement augmenté. En 2017, nous prévoyons une croissance organique entre 2% et 4%. Afin de stimuler la profitabilité future, nous prévoyons d'augmenter considérablement les coûts de restructuration en 2017. Par conséquent, nous envisageons que la marge opérationnelle courante reste stable à taux de change constants. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants et la rentabilité du capital sont également prévus à la hausse.

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2016/2015 (en %)		
	en CHF	en monnaie locale	en millions de CHF
Par marchés principaux			2016
Etats-Unis	+5,6%	+3,2%	26 704
Région Chine	-7,4%	-4,4%	6 536
France	-7,6%	-9,5%	4 478
Brésil	+5,0%	+6,5%	4 120
Allemagne	-1,9%	-3,9%	2 874
Philippines	+3,6%	+5,7%	2 741
Royaume-Uni	-9,3%	+0,4%	2 725
Mexique	-5,6%	+8,7%	2 596
Canada	+2,5%	+3,5%	1 893
Italie	-0,3%	-2,4%	1 861
Japon	+21,3%	+6,8%	1 747
Espagne	+1,3%	-0,8%	1 690
Australie	+1,3%	-0,8%	1 519
Suisse	-4,8%	-4,8%	1 475
Russie	+5,2%	+11,9%	1 400
Autres marchés	-0,1%	(a)	25 110
Total	+0,8%	(a)	89 469

(a) Non applicable.

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



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

Croissance générale

	Groupe	EMENA	AMS	AOA	Marchés développés	Marchés émergents
Chiffre d'affaires (en milliards de CHF)	89,5	26,8	40,2	22,5	52,1	37,4
Croissance interne réelle (RIG) %	+2,4%	+2,4%	+2,0%	+3,0%	+2,3%	+2,4%
Adaptation des prix %	+0,8%	-0,5%	+2,5%	-0,2%	-0,6%	+2,9%
Croissance organique (OG) %	+3,2%	+1,9%	+4,5%	+2,8%	+1,7%	+5,3%

Résultats du Groupe

En 2016, le chiffre d'affaires a augmenté de 0,8% à CHF 89,5 milliards, avec un impact des taux de change de -1,6%. Les acquisitions, nettes des cessions, ont réduit le chiffre d'affaires de 0,8%. La croissance organique a été de 3,2 %, avec une croissance interne réelle de 2,4%, atteignant son plus haut niveau depuis trois ans. L'adaptation des prix a été limitée à 0,8%, avec quelques améliorations dans la seconde moitié de l'année. L'adaptation des prix devrait encore s'améliorer sur l'ensemble de l'année 2017. La croissance organique et la croissance interne réelle ont été générales, illustrant la force et la résilience de notre portefeuille diversifié. L'innovation a soutenu la croissance des volumes, avec 30% du chiffre d'affaires provenant de produits lancés ou renouvelés durant les trois dernières années. Le e-commerce a constitué 5% du chiffre d'affaires, en hausse de 18% par rapport à l'année précédente.

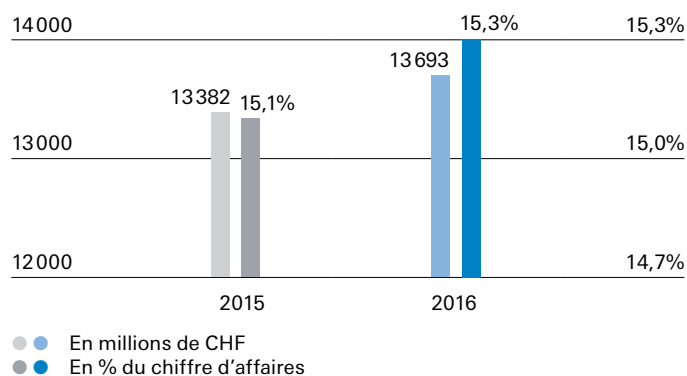
Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'est élevé à CHF 13,7 milliards avec une marge de 15,3%, en hausse de 20 points de base sur base publiée et en hausse de 30 points de base à taux de change constants. Nous avons réalisé cette amélioration des marges tout en augmentant l'investissement dans le soutien aux marques, le marketing digital, la recherche et le développement, et dans les nouvelles plateformes de nutrition et santé. Les dépenses en marketing consommateur ont augmenté de 6,3% à taux de change constants. Les coûts de restructuration ont doublé, atteignant CHF 300 millions en 2016 pour soutenir les plans de réduction de coûts structurels.

Bénéfice net

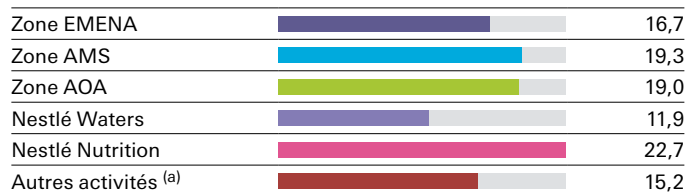
Le bénéfice net de CHF 8,5 milliards a été impacté par plusieurs facteurs, le plus important étant un ajustement d'impôts différés non monétaire et non récurrent. Le bénéfice par action publié de CHF 2.76 a diminué de 4,8% pour les mêmes raisons. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants a augmenté de 3,4%.

Résultat opérationnel courant



Secteurs opérationnels: Résultat opérationnel courant

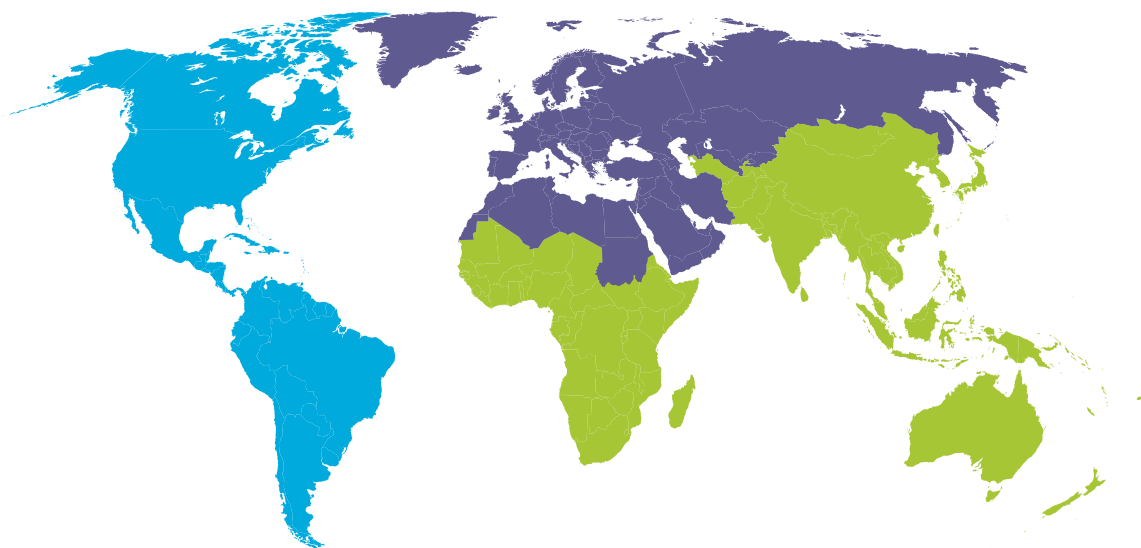
En % du chiffre d'affaires



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

	Répartition géographique du chiffre d'affaires	Répartition géographique des collaborateurs	Répartition géographique des fabriques
AMS	44,9% (2015: 44,1%)	33,2% (2015: 32,5%)	158 (2015: 161)
EMENA ^(a)	30,0% (2015: 30,9%)	33,2% (2015: 34,7%)	151 (2015: 166)
AOA	25,1% (2015: 25,0%)	33,6% (2015: 32,8%)	109 (2015: 109)

(a) 10 046 collaborateurs en Suisse en 2016.



Collaborateurs par activité

En milliers

	2015	2016
Fabriques	170	168
Administration et ventes	165	160
Total	335	328

Cash flow et fonds de roulement

Le cash flow d'exploitation s'est amélioré de CHF 1,3 milliard à CHF 15,6 milliards (17,4% du chiffre d'affaires) en raison notamment de la réduction du fonds de roulement. Le cash flow libre a augmenté de CHF 200 millions à CHF 10,1 milliards (11,3% du chiffre d'affaires). Cela démontre notre capacité à générer de façon régulière un cash flow important même dans un environnement de taux de change difficile. Le fonds de roulement moyen a diminué de 190 points de base, passant de 4,7% à 2,8% du chiffre d'affaires (moyenne des cinq derniers trimestres).

Position financière

En 2016, la dette financière nette du Groupe a diminué de CHF 15,4 milliards à CHF 13,9 milliards. Notre solide cash flow libre de CHF 10,1 milliards a plus que compensé le paiement du dividende de CHF 6,9 milliards.

Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi incluant le goodwill et les immobilisations incorporelles s'est améliorée de 30 points de base à 11,2%. La rentabilité a augmenté de 180 points de base à 31,7%, hors goodwill et immobilisations incorporelles.

Dividende

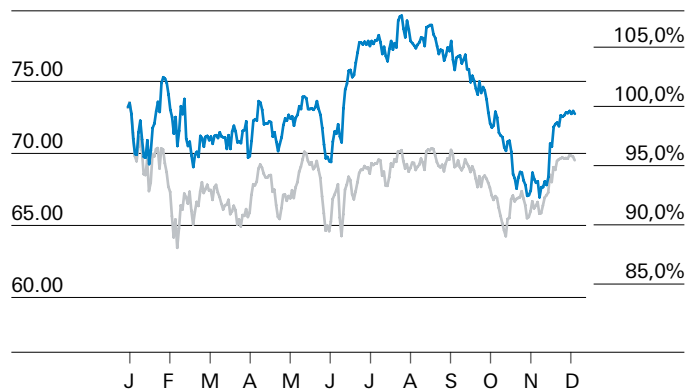
Le Conseil d'administration propose aux actionnaires un dividende de CHF 2.30 par action, en augmentation comparé à CHF 2.25 l'an dernier.

Perspectives

En 2017, nous prévoyons une croissance organique entre 2% et 4%. Afin de stimuler la profitabilité dans le futur, nous prévoyons d'augmenter considérablement les coûts de restructuration en 2017. Par conséquent, nous envisageons que la marge opérationnelle courante reste stable à taux de change constants. Le bénéfice récurrent par action à taux de change constants et la rentabilité du capital sont également prévus à la hausse.

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2016

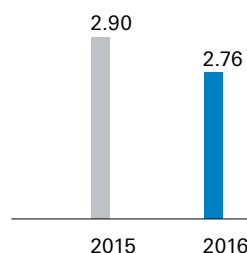
En CHF



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

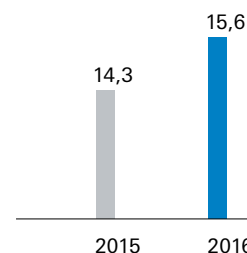
Bénéfice par action

En CHF



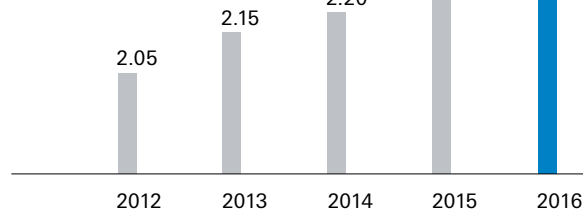
Cash flow d'exploitation

En milliards de CHF



Dividende par action



En CHF



Informations par groupe de produit et secteur opérationnel

Des positions de leader dans des catégories dynamiques

En millions de CHF

	2015	2016	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre					
Café soluble / systèmes à café	8 880	9 072	 45,8%		
Autres	10 365	10 720	 54,2%		
Total chiffre d'affaires	19 245	19 792	100,0%	+3,7%	+4,6%
Résultat opérationnel courant	4 100	4 111	20,8%		
Eaux					
Total chiffre d'affaires	7 112	7 414	 100,0%	+5,0%	+5,0%
Résultat opérationnel courant	796	906	12,2%		
Produits laitiers et Glaces					
Produits laitiers	10 686	10 540	 73,5%		
Glaces	3 951	3 791	 26,5%		
Total chiffre d'affaires	14 637	14 331	100,0%	+0,5%	+1,6%
Résultat opérationnel courant	2 471	2 640	18,4%		
Nutrition et Health Science					
Total chiffre d'affaires	14 854	15 038	 100,0%	+1,6%	+2,0%
Résultat opérationnel courant	2 909	2 775	18,5%		
Plats préparés et produits pour cuisiner					
Surgelés et réfrigérés	6 984	6 512	 53,6%		
Culinaires et autres	5 595	5 636	 46,4%		
Total chiffre d'affaires	12 579	12 148	100,0%	+2,0%	+2,7%
Résultat opérationnel courant	1 724	1 817	15,0%		
Confiserie					
Chocolat	6 365	6 267	 72,2%		
Sucreries	1 130	1 111	 12,8%		
Biscuits	1 375	1 301	 15,0%		
Total chiffre d'affaires	8 870	8 679	100,0%	-0,5%	+1,8%
Résultat opérationnel courant	1 246	1 190	13,7%		
Produits pour animaux de compagnie					
Total chiffre d'affaires	11 488	12 067	 100,0%	+4,4%	+5,3%
Résultat opérationnel courant	2 386	2 535	21,0%		

Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires	CHF 26,4 milliards
Croissance organique	+ 4,2%
Croissance interne réelle	+ 1,3%
Marge opérationnelle courante	19,3%
Marge opérationnelle courante	- 10 points de base

La Zone a enregistré une bonne et solide croissance organique.

En Amérique du Nord, la croissance s'est accélérée. Dans les produits pour animaux de compagnie, l'innovation a soutenu la bonne croissance dans la catégorie des aliments pour chats. Dans les aliments pour chiens, le portefeuille haut de gamme a réalisé de bonnes performances comme *Merrick*, *Purina ONE* et *Pro Plan* qui ont tous enregistré une croissance à deux chiffres. *Beneful* s'est stabilisé en raison des progrès dans le repositionnement de la marque. *Coffee Mate* a maintenu une bonne dynamique au travers des innovations comme 64 oz. et les nouveaux arômes de *natural bliss*. *Lean Cuisine* et *Stouffer's Fit Kitchen* ont enregistré une forte croissance organique soutenue par de nouvelles extensions de lignes. La performance de la confiserie aux Etats-Unis a été décevante, impactée par l'environnement concurrentiel et la faible croissance du marché du chocolat grand public.


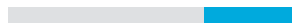

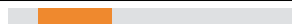




En Amérique latine, la forte croissance organique a été entraînée par les augmentations de prix qui ont suivi la dépréciation de la monnaie, tandis que la croissance interne réelle a ralenti. Au Brésil, nous avons enregistré une croissance

organique élevée à un chiffre. Des augmentations de prix significatives à la fin du premier semestre ont impacté les volumes à court terme. *Nescafé Dolce Gusto* et *KitKat* ont poursuivi leur croissance à deux chiffres. Le Mexique a connu une nouvelle année de bonne croissance qui a été générale au sein des produits laitiers, des blanchisseurs de café, du café soluble, de *Nescafé Dolce Gusto* et du chocolat. Les produits pour animaux de compagnie ont continué à enregistrer une forte croissance à travers toute la région.

La marge opérationnelle courante a diminué de 10 points de base, en raison de l'augmentation des coûts de restructuration. La rentabilité a augmenté en Amérique du Nord mais l'Amérique latine a été fortement affectée par l'inflation élevée sur les coûts provoquée par la dépréciation de la monnaie et le prix des matières premières.

Zone AMS

En millions de CHF

	2015	2016	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	17 187	17 974	 68,2%		
Amérique latine et Caraïbes	8 657	8 382	 31,8%		
Boissons liquides et en poudre	2 860	2 771	 10,4%		
Produits laitiers et Glaces	6 609	6 764	 25,7%		
Plats préparés et produits pour cuisiner	4 833	4 922	 18,7%		
Confiserie	3 454	3 340	 12,7%		
Produits pour animaux de compagnie	8 088	8 559	 32,5%		
Total chiffre d'affaires	25 844	26 356	 100,0%	+ 1,3%	+ 4,2%
Résultat opérationnel courant	5 021	5 074	19,3%		
Investissements en immobilisations corporelles	1 038	1 030	3,9%		

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

Chiffre d'affaires	CHF 16,2 milliards
Croissance organique	+ 2,0%
Croissance interne réelle	+ 2,7%
Marge opérationnelle courante	16,7%
Marge opérationnelle courante	+ 100 points de base

La Zone a réalisé une forte croissance interne réelle, accélérant pour la quatrième année consécutive et gagnant des parts de marché, démontrant sa capacité à innover.

En Europe de l'Ouest, la croissance organique positive a été le résultat d'une solide croissance interne réelle. L'adaptation des prix a été négative, affectée par la baisse durable des prix des matières premières, les pressions commerciales et la concurrence intense. Les produits pour animaux de compagnie, *Nescafé* et les pizzas ont continué à être les principaux contributeurs de croissance à travers la plupart des marchés. En Allemagne et en France, nous avons réalisé une solide croissance interne réelle, tandis que nous avons enregistré une bonne croissance organique et interne réelle en Europe du Sud. Au Royaume-Uni, en revanche, l'année a été particulièrement difficile avec une légère baisse des volumes et des prix.

L'Europe centrale et de l'Est a poursuivi sa forte croissance organique sur la base d'une bonne croissance interne réelle et d'une adaptation des prix positive. En Russie, nous avons atteint une croissance organique à deux chiffres avec une croissance interne réelle positive. Cela inclut une forte


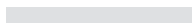







croissance dans les cafés solubles *Nescafé*, notamment *Barista*. La Russie a été le marché le plus performant de Nestlé au niveau global dans les produits pour animaux de compagnie avec la nourriture pour chats *Felix* comme moteur de croissance. L'inflation en Russie et en Ukraine a permis d'enregistrer une adaptation des prix positive dans la région, tandis que tous les autres marchés ont subi une adaptation des prix déflationniste.

Les activités au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont bien résisté avec une croissance organique positive, mais un environnement instable et les pressions déflationnistes ont ralenti la dynamique de croissance. Les événements en Irak, au Yémen, en Libye et en Syrie ont continué à avoir un impact. Il y a également eu des pressions déflationnistes sur les produits laitiers dans la région. En Turquie, *Nescafé* et la confiserie ont enregistré une croissance à deux chiffres. Le marché d'Afrique du Nord a aussi affiché de bons résultats.

La marge opérationnelle courante s'est améliorée de 100 points de base en dépit de l'augmentation des coûts liés aux restructurations et aux investissements marketing. La profitabilité s'est améliorée dans la plupart des catégories en raison de la premiumisation, de l'effet des volumes, des gains en efficacité et du coût des matières premières favorable. La gestion du portefeuille a également contribué positivement avec la création de la co-entreprise Froneri pour les glaces.

Zone EMENA

En millions de CHF

	2015	2016	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	11 022	10 828			
Europe de l'Est et centrale	2 629	2 704			
Moyen-Orient et Afrique du Nord	2 752	2 717			
Boissons liquides et en poudre	4 366	4 477			
Produits laitiers et Glaces	2 171	1 992			
Plats préparés et produits pour cuisiner	3 853	3 757			
Confiserie	3 124	3 043			
Produits pour animaux de compagnie	2 889	2 980			
Total chiffre d'affaires	16 403	16 249		+ 2,7%	+ 2,0%
Résultat opérationnel courant	2 572	2 712		16,7%	
Investissements en immobilisations corporelles	710	738			4,5%

Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 14,5 milliards
Croissance organique	+3,2%
Croissance interne réelle	+2,9%
Marge opérationnelle courante	19,0%
Marge opérationnelle courante	+ 60 points de base

La Zone a enregistré des gains en croissance interne réelle et en croissance organique renforçant la dynamique tout au long de l'année, avec une reconquête de parts de marchés et une contribution de la quasi-totalité des marchés.

Les marchés émergents de la Zone ont réalisé une bonne année dans l'ensemble avec une accélération de la croissance dans la plupart des activités. *Yinlu* a été la principale exception, faisant baisser la croissance organique de la Zone de 260 points de base. En Chine, le déclin à deux chiffres de *Yinlu* a affecté l'ensemble de la croissance. Plusieurs initiatives pour relancer l'activité sont en place et une stabilisation est attendue en 2017. Les produits laitiers (à l'exception de *Yinlu*) et la confiserie ont enregistré une croissance positive et *Nescafé* a réalisé de bons résultats. L'Asie du Sud-Est a été solide, avec une croissance à deux chiffres au Vietnam et en Indonésie, en particulier grâce aux produits laitiers et à *Milo*. Les Philippines ont également enregistré de bons résultats avec une croissance élevée à un chiffre, surtout grâce à *Bear Brand* dans les produits laitiers. Il y a eu une bonne croissance en Afrique subsaharienne. La croissance interne réelle est restée positive en dépit des augmentations de prix

effectuées pour compenser la dévaluation de la monnaie. L'Afrique Centrale et de l'Ouest (incluant le Ghana, la Côte d'Ivoire et le Nigeria), ainsi que l'Afrique Equatoriale (incluant l'Angola) ont enregistré une croissance à deux chiffres, *Maggi* et *Nido* réalisant de bons résultats. Nos activités en Inde se sont fortement développées en dépit de certains effets perturbateurs liés à la démonétisation à la fin de l'année. Les nouilles *Maggi* ont continué à regagner des parts de marché. La confiserie a aussi enregistré de bons résultats avec *KitKat*. Le Pakistan a affiché une forte croissance de la part des produits laitiers, prêts-à-boire et autres catégories.

Dans les marchés développés, la croissance a été bonne au Japon et la croissance interne réelle solide en Océanie. La croissance organique du Japon a été supérieure à celle des moyennes de la Zone et du Groupe, uniformément répartie entre croissance interne réelle et adaptation des prix. Ceci est le résultat de l'innovation et de la premiumisation de *Nescafé* et de *KitKat*. En Océanie, la croissance interne réelle a été solide en ligne avec le Groupe, qui a été largement contrebalancée par des pressions déflationnistes continues.

La Zone a amélioré sa marge opérationnelle courante de 60 points de base tout en augmentant les investissements en marketing. Le développement positif de la marge brute a été favorisé par des coûts de matières premières favorables, particulièrement dans les produits laitiers, et par l'efficacité des coûts, l'amélioration des volumes et du mix produits. L'effet de l'augmentation des dépenses de restructuration a été plus que compensé par des coûts non récurrents plus bas relatifs à *Maggi* en Inde.

Zone AOA

En millions de CHF

	2015	2016	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	4 260	4 492		31,0%	
Océanie et Japon	2 494	2 726		18,8%	
Autres marchés asiatiques	5 692	5 464		37,7%	
Afrique subsaharienne	1 892	1 811		12,5%	
Boissons liquides et en poudre	4 979	5 223		36,0%	
Produits laitiers et Glaces	4 932	4 710		32,5%	
Plats préparés et produits pour cuisiner	1 969	2 052		14,2%	
Confiserie	1 947	1 980		13,7%	
Produits pour animaux de compagnie	511	528		3,6%	
Total chiffre d'affaires	14 338	14 493		100,0%	+2,9%
Résultat opérationnel courant	2 632	2 756		19,0%	
Investissements en immobilisations corporelles	482	512		3,5%	

Nestlé Waters

Chiffre d'affaires	CHF 7,9 milliards
Croissance organique	+ 4,5%
Croissance interne réelle	+ 4,5%
Marge opérationnelle courante	11,9%
Marge opérationnelle courante	+ 110 points de base

Nestlé Waters a poursuivi sa bonne dynamique de croissance organique basée sur la croissance interne réelle. L'adaptation des prix est restée quasi nulle.

Aux Etats-Unis, les marques internationales haut de gamme ont enregistré une nouvelle année de croissance dynamique, et des contributions au-dessus des moyennes du Groupe et de Nestlé Waters ont été réalisées par les marques régionales *Poland Spring*, *Ice Mountain* et *Deer Park*. L'arrêt d'une usine au Texas en avril à la suite d'une tornade a eu des répercussions négatives. En Europe, la majorité des marchés ont maintenu leur croissance, après que 2015 ait été une excellente année en raison de la canicule. Le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Allemagne ont été les moteurs de croissance. S'agissant des autres marchés, l'Asie du Sud-Est, le Mexique et l'Afrique du Nord ont réalisé de bonnes performances.

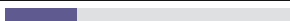

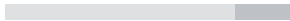

Une forte croissance a également été réalisée par les marques internationales haut de gamme d'eaux pétillantes *Perrier* et *S.Pellegrino*, qui se sont développées deux fois plus vite que le portefeuille grand public.

La marque internationale emblématique *Nestlé Pure Life* a bien contribué aux résultats, avec une croissance organique supérieure à la moyenne de Nestlé Waters.

La marge opérationnelle courante s'est fortement améliorée de 110 points de base, avec des investissements marketing en hausse. Cela a été possible grâce à la combinaison de la croissance des volumes, d'un mix produits positif induit par la premiumisation, de l'efficacité des coûts opérationnels et des coûts des matières premières favorables.

Nestlé Waters

En millions de CHF

	2015	2016	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe	1 949	1 966	 24,8%		
Etats-Unis et Canada	4 131	4 385	 55,3%		
Autres régions	1 545	1 575	 19,9%		
Total chiffre d'affaires	7 625	7 926	 100,0%	+ 4,5%	+ 4,5%
Résultat opérationnel courant	825	946	11,9%		
Investissements en immobilisations corporelles	432	496	6,3%		

Nestlé Nutrition

Chiffre d'affaires	CHF 10,3 milliards
Croissance organique	+ 1,5%
Croissance interne réelle	+ 0,9%
Marge opérationnelle courante	22,7%
Marge opérationnelle courante	+ 10 points de base

Nestlé Nutrition a enregistré de la croissance dans un contexte de changement de dynamiques dans la catégorie, particulièrement en Chine, et de pressions déflationnistes en raison des prix du lait durablement bas.

La dynamique de marché en Chine a été faible en prévision de la mise en œuvre de nouvelles réglementations, avec pour effet des ajustements des niveaux d'inventaires commerciaux en Chine, y compris Hong Kong. Le bas coût des produits laitiers et l'intensité de la concurrence ont eu un impact sur les prix, particulièrement dans le segment haut de gamme. Simultanément, *illumina* a réalisé une nouvelle année de forte croissance, gagnant en parts de marché pour devenir la première marque de sa catégorie en Chine. Nous avons également renforcé nos capacités dans le e-commerce, gagnant des parts de marché dans cet important canal.

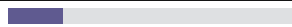



La croissance aux Etats-Unis a été lente durant l'année. Nous avons commencé à rénover la marque *Gerber* et procédé à des améliorations au niveau de l'emballage et de la recette du produit, en intégrant de nouvelles variétés de type bio. L'Amérique Latine a connu une dynamique forte, favo-

risée par des innovations comme les céréales *Mucilon Iron Plus* au Brésil et *NAN Optipro* au Mexique. La croissance en Asie du Sud-Est s'est aussi montrée solide, avec de bons résultats pour les Philippines.

L'amélioration de la marge opérationnelle courante a été générale dans les formules infantiles, ainsi que dans les aliments pour bébés, en raison du faible coût des produits laitiers. Simultanément, les investissements en marketing pour le soutien des marques ont augmenté.

Nestlé Nutrition

En millions de CHF

	2015	2016	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
EMENA	2 062	1 978	 19,2%		
AMS	3 688	3 751	 36,3%		
AOA	4 711	4 597	 44,5%		
Total chiffre d'affaires	10 461	10 326	 100,0%	+0,9%	+ 1,5%
Résultat opérationnel courant	2 361	2 342	22,7%		
Investissements en immobilisations corporelles	489	414	4,0%		

Autres activités

Chiffre d'affaires	CHF 14,1 milliards
Croissance organique	+ 3,7%
Croissance interne réelle	+ 3,4%
Marge opérationnelle courante	15,2%
Marge opérationnelle courante	-50 points de base

Nestlé Professional a poursuivi sa croissance, entraînée par une croissance moyenne à un chiffre dans les marchés émergents, avec une forte croissance en Russie et au Mexique, et une croissance solide en Chine. Les Etats-Unis ont également enregistré une bonne croissance organique, tandis que l'activité au Canada et en Europe de l'Ouest a décliné. A partir de 2017, Nestlé Professional sera intégrée dans les Zones en raison de la demande croissante en produits et services sur mesure sur base locale et régionale.

Nespresso, qui est dans sa 30^e année, a continué de croître. Les Etats-Unis et le Canada ont enregistré une forte dynamique tirée du succès du système *VertuoLine*. Les ventes en France ont aussi bénéficié du lancement de *VertuoLine* à la fin de l'année. Le Royaume-Uni a connu une forte accélération suivant l'investissement dans les marques et le lancement du modèle de souscription. En Asie, tant la Chine que la Corée ont réalisé de bons résultats.

Nestlé Health Science a maintenu un bon rythme de croissance. Le «Consumer Care» a été une nouvelle fois un contributeur clé de croissance, avec notamment la gamme de produits *Boost*, *Carnation Breakfast Essentials* et, en

Europe, *Meritene*. «Medical Nutrition» a bénéficié des fortes contributions du portefeuille de produits de lutte contre les allergies (particulièrement en Chine), de *Vitaflo* et des compléments nutritionnels oraux dans des marchés clés.

Nestlé Skin Health a enregistré de bons résultats dans les produits de soins de consommation courante. Cependant, nous avons ajusté les niveaux d'inventaires commerciaux à la fin de l'année. La concurrence accrue et la pression des génériques ont affecté les activités de produits sur ordonnance aux Etats-Unis.

La marge opérationnelle courante de ce segment a été impactée par Nestlé Skin Health. Les ajustements des inventaires et les coûts plus élevés de restructuration et de litiges ont affecté la profitabilité. Nestlé Health Science a aussi absorbé des coûts de restructuration plus élevés. Nestlé Professional et Nespresso ont tous deux amélioré leur profitabilité, aidés par des coûts de matières premières favorables.

Autres activités ^(a)

En millions de CHF

	2015	2016	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	14 114	14 119	+3,4%	+3,7%
Résultat opérationnel courant	2 221	2 144	15,2%	
Investissements en immobilisations corporelles	518	619	4,4%	

(a) Principalement Nestlé Professional, 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 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 la 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, la préparation et le 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.

Le secteur des aliments et des boissons est confronté au problème mondial de l'augmentation de l'obésité. Sur le long terme, le Groupe entend 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, ainsi que l'accès à des aliments sûrs et abordables.

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 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 fabrique importante de Nestlé ou chez l'un de ses fournisseurs, sous-traitants, sociétés d'emballage et/ou entrepôts de stockage clés pourrait entraîner une rupture 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.

L'évolution des relations avec les clients et de la donne peut freiner notre croissance si nous ne maintenons 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 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 au questionnaire du CDP sur le changement climatique et 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 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 sont aussi en place pour promouvoir auprès de nos employés un comportement propice à leur santé et à leur sécurité.

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.

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 fabriques dans 86 pays et vend ses produits dans 191 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.

Fabriques

Amériques (AMS)	
Argentine	6
Bolivie	1
Bésil	22
Canada	7
Chili	7
Colombie	4
Costa Rica	1
Cuba	3
Rép. dominicaine	2
Equateur	3
Guatemala	3
Mexique	11
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	9
Bangladesh	1
Cameroun	1
Côte d'Ivoire	2
Rép. dém. du Congo	1
Ethiopie	1
Ghana	1
Région Chine	30
Inde	7
Indonésie	4
Japon	3
Kenya	1
Malaisie	7
Nouvelle-Zélande	2
Nigeria	3
Pakistan	4
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1
Philippines	5
Rép. de Corée	1
Sénégal	1
Singapour	2
Afrique du Sud	6
Sri Lanka	1
Thaïlande	8
Vietnam	5
Zimbabwe	1

Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA)	
Algérie	2
Autriche	1
Bahreïn	1
Belgique	1
Bulgarie	1
Rép. tchèque	3
Danemark	1
Egypte	2
Finlande	2
France	20
Allemagne	15
Grèce	2
Hongrie	2
Iran	2
Irak	1
Rép. d'Irlande	1
Israël	9
Italie	11
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 de fabriques.

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

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

Gouvernement d'entreprise et Compliance

Gouvernement d'entreprise

Notre Conseil d'administration définit notre stratégie à long terme et assure une supervision fondée sur des principes solides et une orientation appropriée donnée au sommet de la hiérarchie. Il garantit la pérennité de notre Société sur la base d'une stratégie clairement définie et d'un bon gouvernement d'entreprise. Il privilégie une culture d'entreprise conciliant les intérêts de notre Entreprise avec ceux de l'ensemble de nos parties prenantes et de la société.

En 2016, notre Conseil d'administration a annoncé ses plans s'agissant de la relève du Président et de l'Administrateur délégué. La solution proposée aidera à garantir l'orientation stratégique de la Société à long terme, telle que définie par le Conseil d'administration, et viendra clore un processus lancé il y a deux ans par le Conseil.

En 2016, nous avons également mis en place un nouveau Comité de nomination et de durabilité. Celui-ci planifie la relève au sein du Conseil d'administration et examine périodiquement d'autres mesures garantissant la durabilité de notre Société et l'adéquation entre sa stratégie à long terme et notre capacité à créer de la valeur partagée.

En plus du fort accent mis sur sa composition, sa structure et ses processus, notre Conseil d'administration veille à ce que les valeurs, les stratégies et le modèle d'affaires de la Société soient en phase avec la raison d'être de cette dernière: améliorer la qualité de vie et contribuer à un avenir plus sain. La gestion de la performance et sa rémunération doivent concorder avec cette approche.

Notre Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise assure la liaison entre le Président et l'ensemble du Conseil d'administration, joue un rôle consultatif auprès du Président et de l'Administrateur délégué et examine régulièrement tous les aspects de notre gouvernance. Il joue aussi un rôle de conseil en matière financière.

Notre Comité de rémunération fixe nos principes de rémunération et élabore les propositions de rémunération soumises au Conseil et à l'AG. Notre *Rapport de rémunération* est soumis chaque année à un vote consultatif des actionnaires. En 2016, toutes les propositions ont rencontré une large adhésion.

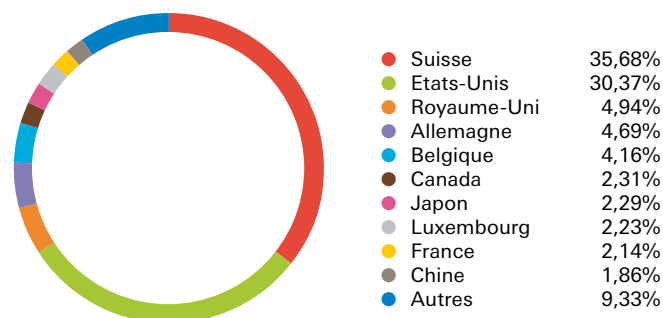
Notre Comité de contrôle supervise l'audit interne et externe, les rapports financiers, la conformité et la gestion des risques.

Notre stratégie, définie par le Conseil d'administration et inscrite par nos actionnaires dans nos statuts, vise la création de valeur à long terme. Nous assumons aussi nos responsabilités en nous montrant transparents et en communiquant sur un large éventail d'engagements financiers et non financiers. Par l'intermédiaire de nos

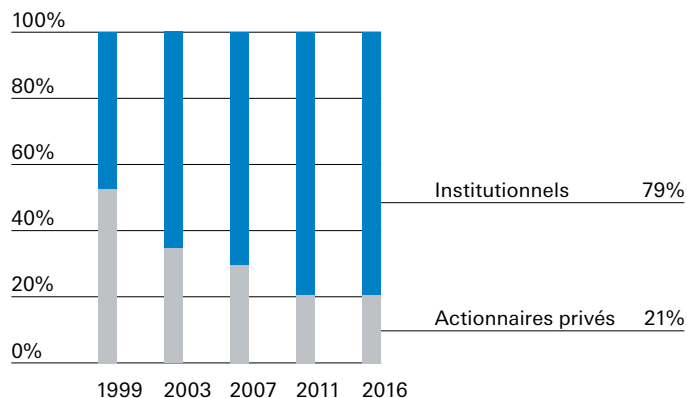
tables rondes avec le Président, «roadshows», réunions avec les investisseurs, conférences et «engagement calls» à l'intention des analystes, ainsi que d'échanges avec les parties prenantes, nous dialoguons activement avec les bailleurs de fonds et les autres parties prenantes afin de garantir la pérennité de notre croissance.

Nous sommes conscients que pour assurer un succès durable et créer de la valeur pour nos actionnaires, nous devons également créer de la valeur pour la société.

Répartition du capital-actions par pays



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



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions enregistrées. Les actions enregistrées représentent 58,73% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31 décembre 2016.

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Helmut O. Maucher
Président d'honneur

David P. Frick
Secrétaire du Conseil

KPMG SA Succursale Genève ⁽¹⁾
Réviseurs indépendants

Conseil d'administration de Nestlé S.A. au 31 décembre 2016

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

Paul Bulcke ^(1, 2)

Administrateur délégué

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

Vice-Président

Président de Georg Fischer AG

Beat Hess ^(1, 2, 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

Naina Lal Kidwai ^(1, 5)

Ancienne Présidente de

l'ensemble des sociétés

du groupe HSBC en Inde

Jean-Pierre Roth ^(1, 3)

Président de la Banque cantonale

de Genève

Ann M. Veneman ^(1, 4)

Ancienne Directrice générale

de l'UNICEF et ancienne secrétaire

du Département de l'Agriculture

de Californie

Henri de Castries ^(1, 5)

Ancien Président et Directeur

général d'AXA

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 de l'Ecole polytechnique

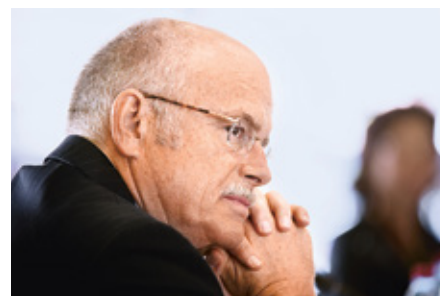
fédérale de Lausanne (EPFL)



Peter Brabeck-Letmathe



Paul Bulcke



Andreas Koopmann

(1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale des actionnaires 2017.

(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 2016*.



Beat Hess



Renato Fassbind



Steven G. Hoch



Naina Lal Kidwai



Jean-Pierre Roth



Ann M. Veneman



Henri de Castries



Eva Cheng



Ruth K. Oniang'o



Patrick Aebischer

Direction de Nestlé S.A.

Direction de Nestlé S.A.
au 31 décembre 2016

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



Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué à compter du 1^{er} janvier 2017.

DG: Directeur général
D: Directeur

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2016*.





Compliance

Nous sommes guidés par notre raison d'être et par nos valeurs. L'intégrité, la responsabilité personnelle et l'équité sont des aspects importants du respect que nous avons à l'égard de nous-mêmes. Le respect que nous témoignons à autrui repose sur la confiance mutuelle, la qualité et la tenue de nos engagements. Chez Nestlé, la conformité ne se limite pas au respect des lois en vigueur, mais englobe également celui de nos propres principes et valeurs. Elle nous aide à instaurer la confiance vis-à-vis de nos collaborateurs, actionnaires et autres parties prenantes.

Une gouvernance et une conformité solides sont les fondements de la culture de notre Société, qui est le reflet de nos valeurs et favorise les bons comportements. Notre Conseil supervise et encourage les bonnes pratiques au sein de l'Entreprise. Les fonctions de risque et de contrôle sont dûment habilitées à évaluer et consolider notre culture et nos valeurs.

Nos engagements en faveur de l'intégrité sont ancrés dans nos *Principes de conduite des affaires* et notre *Code de conduite professionnelle*. Ce Code énonce nos trois règles d'or : éviter toute conduite susceptible de porter préjudice à Nestlé ou à sa réputation ; agir en toute légalité et honnêteté ; et placer les intérêts de la Société avant les intérêts personnels. Nous entendons par là donner à nos collaborateurs des recommandations sur le bon comportement à adopter, même lorsque cela n'est pas spécifiquement réglementé.

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. Nous délivrons la formation nécessaire au sein de notre centre de formation interne, lors de sessions de formations présentiennes dans les marchés, ainsi que par l'intermédiaire de nos outils de formation en ligne. Nous contrôlons la conformité par nos fonctions intégrées, par notre fonction d'audit interne et par nos réviseurs externes.

Notre système de signalement en matière d'intégrité et notre système «Tell Us» nous permettent de traiter les plaintes émanant de collaborateurs et de parties prenantes externes. En 2016, 235 audits CARE ont été réalisés et des lacunes ont été comblées. 1650 plaintes adressées par des collaborateurs et 642 plaintes émanant de fournisseurs et d'autres parties tierces ont fait l'objet d'une enquête et d'actions correctives.

Les directions opérationnelles ou fonctionnelles reçoivent l'appui de notre fonction Corporate Compliance dédiée, qui assure un rôle de conseil et d'information sur les bonnes pratiques, et celui de toutes les fonctions

intervenant dans notre programme global de conformité basé sur les risques et principes. Notre «Compliance Committee» fixe le cadre et assure un rôle de conseil et d'information sur les bonnes pratiques. 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.

En 2016, nous avons évalué dans tous les marchés la cohérence de notre programme de conformité par l'intermédiaire de nos «Compliance Committees» locaux. Cette évaluation a été faite sur la base du profil individuel de chaque marché en matière de conformité. 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 «Compliance Committee» du Groupe.

Nos efforts ont été salués puisque nous sommes à nouveau ressortis premiers ex æquo du secteur en matière de Compliance au sein de l'indice de durabilité Dow Jones en 2016.

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2016, 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

6 avril 2017

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

7 avril 2017

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

10 avril 2017

Date de négoce ex-dividende

12 avril 2017

Païement du dividende

20 avril 2017

Annonce du chiffre d'affaires
du premier trimestre 2017

27 juillet 2017

Publication du rapport semestriel
janvier-juin 2017

19 octobre 2017

Annonce du chiffre d'affaires
des neuf premiers mois de 2017

15 février 2018

Résultats annuels 2017

12 avril 2018

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

© 2017, 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

Maurice Schobinger (fourre)
Interlinks Image avec
Aude Sirvain (consommateurs) et
Studio des fleurs (produits)
Alberto Venzago (Conseil d'administration et Direction), Nestlé S.A.

Production

brain'print GmbH (Suisse)

Papier

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