



Good Food, Good Life

Rapport de gestion 2002

Les priorités stratégiques de Nestlé visent à accroître la valeur actionnariale en assurant une croissance durable, efficiente et rentable à long terme de la Société.

Peter Brabeck-Letmathe
Vice-Président
du Conseil d'administration
et Administrateur délégué

Rainer E. Gut
Président
du Conseil d'administration



Chiffres clés par responsabilité de gestion et région géographique

Chiffre d'affaires

En millions de CHF

			2002	2001	2000
Zone Europe	32,2%		28 678	26 742	26 285
Zone Amériques	32,8%		29 293	26 598	25 524
Zone Asie, Océanie et Afrique	16,7%		14 880	15 458	15 710
Nestlé Waters	8,7%		7 720	7 418	5 947
Autres activités ^(a)	9,6%		8 589	8 482	7 956
	100%		89 160	84 698	81 422

EBITA (Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill)

En millions de CHF

			2002	2001	2000
Zone Europe	27,7%		3 438	2 942	2 869
Zone Amériques	33,8%		4 189	3 593	3 538
Zone Asie, Océanie et Afrique	20,7%		2 564	2 653	2 827
Nestlé Waters	5,6%		696	622	570
Autres activités ^(a)	12,2%		1 521	1 536	1 447
	100%		12 408	11 346	11 251
Non alloué ^(b)			(1 468)	(1 359)	(1 340)
EBITA			10 940	9 987	9 911

Investissements en immobilisations corporelles (immobiliers, usines et équipements)

En millions de CHF

			2002	2001	2000
Zone Europe	25,5%		880	954	946
Zone Amériques	26,2%		904	747	766
Zone Asie, Océanie et Afrique	17,0%		584	626	550
Nestlé Waters	22,3%		769	839	668
Autres activités ^(a)	9,0%		310	330	281
	100%		3 447	3 496	3 211
Non alloué ^(c)			130	115	94
			3 577	3 611	3 305

^(a) Principalement produits pharmaceutiques, joint-ventures et «Trinks» (Allemagne)^(b) Principalement frais centraux, ainsi que recherche et développement^(c) Immobilisations de l'organisation centrale et de recherche et développement

Chiffres clés par groupe de produits

Chiffre d'affaires

En millions de CHF

			2002	2001	2000
Boissons	26,2%		23 325	24 023	23 044
Produits laitiers, nutrition et glaces	26,2%		23 376	23 041	22 048
Plats préparés et produits pour cuisiner	17,7%		15 834	15 092	14 564
Chocolat, confiserie et biscuits	12,1%		10 774	11 244	10 974
Produits pour animaux de compagnie	12,0%		10 719	6 232	6 068
Produits pharmaceutiques	5,8%		5 132	5 066	4 724
	100%		89 160	84 698	81 422

EBITA (Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill)

En millions de CHF

			2002	2001	2000
Boissons	32,9%		4 075	4 259	4 317
Produits laitiers, nutrition et glaces	22,2%		2 756	2 578	2 626
Plats préparés et produits pour cuisiner	13,8%		1 712	1 573	1 517
Chocolat, confiserie et biscuits	9,5%		1 180	1 234	1 155
Produits pour animaux de compagnie	11,4%		1 418	453	430
Produits pharmaceutiques	10,2%		1 267	1 249	1 206
	100%		12 408	11 346	11 251
Non alloué ^(d)			(1 468)	(1 359)	(1 340)
EBITA			10 940	9 987	9 911

Investissements en immobilisations corporelles (immobiliers, usines et équipements)

En millions de CHF

			2002	2001	2000
Boissons	28,1%		1 004	1 062	936
Produits laitiers, nutrition et glaces	13,8%		495	573	530
Plats préparés et produits pour cuisiner	8,5%		304	267	245
Chocolat, confiserie et biscuits	8,0%		285	249	250
Produits pour animaux de compagnie	7,9%		284	193	145
Produits pharmaceutiques	2,8%		101	99	113
	69,1%		2 473	2 443	2 219
Administration, distribution, recherche et développement	30,9%		1 104	1 168	1 086
	100%		3 577	3 611	3 305

^(d) Principalement frais centraux, ainsi que recherche et développement

Lettre aux actionnaires

Chers actionnaires,

2002 fut dans le monde entier une année d'incertitudes, marquée par des crises monétaires, un ralentissement économique, des conflits commerciaux permanents et des fragilités politiques dans de nombreuses régions de la planète. C'était donc une bonne épreuve pour tester la stratégie de Nestlé visant à se positionner comme l'entreprise alimentaire la plus mondialisée. Dans ce contexte, nous sommes heureux de pouvoir annoncer que notre bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill (EBITA) a augmenté de 9,5% en 2002, la marge passant à 12,3%, contre 11,8% en 2001, tandis que les ventes ont progressé de 5,3% à CHF 89,2 milliards, en dépit de l'effet des taux de change. A taux de change constants, les ventes ont augmenté de 13%.

L'un des principaux critères de l'évolution de nos ventes est la croissance organique, qui a atteint 4,9%. Ce résultat témoigne de la santé de nos marques ainsi que du succès de nos programmes axés sur l'innovation des marques et des circuits de distribution et de la rénovation continue de notre gamme de produits. La croissance organique se compose de deux éléments, à savoir la croissance interne réelle et les prix, qui ont augmenté respectivement de 3,4% et de 1,5%.

Les autres facteurs de la croissance des ventes sont l'impact de nos acquisitions et cessions et celui des taux de change. L'acquisition de Ralston Purina, finalisée en décembre 2001, a eu l'effet le plus important sur nos ventes, tandis que la fermeté du franc suisse, qui a fait baisser notre chiffre d'affaires en raison de la nécessité de convertir nos ventes internationales exprimées en monnaie locale en francs suisses, a eu l'incidence la plus négative. Dans l'ensemble, les acquisitions, nettes de désinvestissements, ont contribué au chiffre d'affaires à hauteur de 8,4%, tandis que l'effet des taux de change a réduit les ventes de 8%.

Notre EBITA a augmenté de 9,5% à CHF 10,9 milliards. La progression de la marge EBITA, qui s'élève à 12,3%, démontre non seulement notre aptitude à nous adapter aux nouvelles conditions du marché tout en restant concentrés sur les éléments moteurs de la

rentabilité, mais aussi la résistance de nos marges, et ce même à des variations de change importantes.

Notre bénéfice net a augmenté de 13,2%, passant de CHF 6,7 milliards à CHF 7,6 milliards, la marge nette progressant de 7,9% à 8,5%. Notre bénéfice par action a progressé de 13,1%, de CHF 17.25 à CHF 19.51. Ces résultats ont été influencés par un certain nombre d'événements non récurrents survenus en cours d'année, parmi lesquels les gains provenant de l'IPO partielle d'Alcon, notre société d'ophtalmologie, et de la cession de Food Ingredients Specialities, notre affaire d'arômes, ou encore des charges liées à des restructurations et des pertes de valeurs de goodwill et d'immobilisations corporelles. Le bénéfice net et le bénéfice par action reflètent donc avec moins de précision que l'accroissement de la marge EBITA la performance, à données comparables, de nos activités en 2002 par rapport à 2001.

Le cash flow libre du Groupe a atteint le niveau record de CHF 6,3 milliards, soit 7% du chiffre d'affaires. Ce résultat illustre la santé financière de Nestlé. Le cash flow explique en partie le maintien de la notation de crédit AAA, en dépit de l'augmentation de dette de USD 10,3 milliards au moment de l'acquisition de Ralston Purina. Cette notation, qui correspond à la meilleure possible, témoigne de la place de Nestlé parmi les entreprises mondiales les plus sûres sur le plan financier.

Compte tenu de la performance de 2002 et de nos perspectives positives, le Conseil d'administration a proposé un dividende par action de CHF 7.00, en progression de 9,4% par rapport à 2001, où il s'élevait à CHF 6.40.

En 2002, la priorité du management de Nestlé consistait à jeter les bases d'une amélioration continue de l'efficacité de nos affaires et des marges EBITA. Pour le programme GLOBE, les premières mises en œuvre ont été effectuées avec succès en 2002. Nous avons par ailleurs élaboré un ensemble d'outils permettant d'accroître l'efficacité au niveau administratif dans le cadre du projet «FitNes», dont c'était l'année de lancement. Il s'agit d'étapes importantes qui, combinées à la poursuite du programme d'efficacité de la production «Target 2004+», garantiront

la progression continue des marges de Nestlé. En outre, alors que nous avons acquis 65 usines au cours de l'année, nous avons vendu ou fermé 25 de nos installations.

L'intégration de Ralston Purina avec nos affaires de produits pour animaux de compagnie existantes était l'un des défis majeurs pour le management en 2002. Nous sommes en avance sur le calendrier d'intégration, l'équipe de direction a revu à la hausse ses prévisions en matière de synergies des coûts et nos activités élargies ont continué d'enregistrer de bons résultats sur le marché. Ces aspects démontrent la valeur de l'un de nos critères d'acquisition, selon lequel le brassage culturel, le partage du savoir-faire, la complémentarité des affaires et, cela va de soi, l'engagement de l'équipe de direction devraient fournir un degré élevé de certitude quant à l'intégration réussie d'une acquisition. Il est intéressant d'observer que la faiblesse du dollar a eu un effet positif en 2002. Grâce à ce dernier aspect, à la baisse des taux d'intérêt et à une gestion prudente des dettes, les intérêts liés à l'acquisition de Ralston Purina étaient inférieurs de USD 200 millions à nos prévisions budgétaires. Les économies ainsi faites au cours de la première année sont proches des synergies de coûts totales que nous prévoyons de réaliser en fusionnant Ralston Purina avec nos affaires de produits pour animaux de compagnie.

Pour Nestlé, l'année 2002 peut aussi se définir comme l'année des rumeurs d'acquisition et des acquisitions véritables. Si deux importantes opportunités d'acquisition se sont en effet présentées, faisant la une des médias, il reste qu'aucune d'elles n'a été concrétisée par Nestlé. Il y a d'abord eu Hershey, qui après avoir été mise en vente, a été retirée du marché. Puis Adams, qui est en passe d'être vendue à un tiers. Dans les deux cas, Nestlé passait pour l'acquéreur le plus probable, alors qu'elle n'avait pas l'intention d'acheter la totalité des affaires, les critères d'acquisition stricts n'étant pas remplis. Dreyer's Grand Ice Cream et Chef America sont en revanche des acquisitions qui répondent à ces critères. Dreyer's constitue une nouvelle étape dans le cadre d'une série d'acquisitions récentes dans les glaces, après les transactions Häagen Dazs et Schöller. En 2002, le chiffre

d'affaires de Dreyer's s'est élevé à USD 1,3 milliard. Nous attendons l'approbation de la FTC et des actionnaires de Dreyer's. Entre-temps, en janvier 2003, nous avons annoncé l'acquisition des affaires de glaces Mövenpick.

Chef America, qui affiche une forte croissance et des marges élevées, est le premier producteur et distributeur américain de snacks surgelés sous les marques *Hot Pockets*, *Lean Pockets* et *Croissant Pockets*. Elle complète idéalement nos propres activités de produits surgelés aux Etats-Unis, qui incluent Stouffer's et Lean Cuisine. Cette acquisition nous permet de devenir leader dans deux des trois principales catégories sur le plus grand marché mondial des surgelés. Notons également des acquisitions dans les secteurs des eaux et du chocolat, ainsi que des désinvestissements dans un certain nombre de catégories.

Un événement majeur, en mars 2002, a consisté dans l'IPO partielle sur le New York Stock Exchange d'environ 25% d'Alcon. Les actions se sont échangées à un cours supérieur au prix de l'IPO d'USD 33 dès le début de la cotation, puis ont continué à progresser pour atteindre USD 39.45 en fin d'année. Cette performance tend à confirmer le bien-fondé de notre décision, motivée par la volonté de permettre aux investisseurs d'apprécier pleinement la valeur d'Alcon. Nous avons également le plaisir d'annoncer qu'Alcon a publié des résultats très solides au cours de sa première année de cotation, justifiant ainsi la capitalisation boursière d'USD 12 milliards enregistrée en fin d'année.

Les progrès réalisés par Nestlé en 2002 témoignent de sa capacité à générer des résultats solides même dans un contexte économique difficile. 2003 sera certainement une autre année de test pour les monnaies, les économies et pour Nestlé. Même si la croissance des ventes et le bénéfice par action risquent de subir la pression des taux de change, il convient de relever qu'en 2002, une chute de 17% du dollar par rapport au franc suisse, de même qu'une faiblesse généralisée des autres devises clés n'ont eu qu'un impact de 8% sur les ventes publiées et n'ont que peu affecté nos marges. Nous continuerons d'afficher la croissance organique la plus forte de notre secteur d'activités, la véritable mesure de la santé de nos affaires.

L'objectif de croissance interne réelle de Nestlé est de 4%; au cours des trois dernières années, elle a été supérieure à ce niveau. Nous espérons pouvoir atteindre cet objectif en 2003 mais, tout comme en 2002, nous ne sacrifions pas nos marges bénéficiaires à cette fin. Nous continuerons de nous concentrer sur l'accroissement de nos marges et cash flows, et devrions être en mesure de communiquer d'autres nouvelles positives à cet égard à la fin de l'année.

Deux sujets connexes ont dominé l'actualité des affaires en 2002: le Gouvernement d'entreprise et les scandales d'entreprises. Notre opinion sur la question est claire: l'augmentation des obligations des entreprises en matière juridique et de reporting n'est pas une solution au problème. Par ailleurs, il n'existe pas à ce jour de modèle unique, qu'il soit européen ou américain, qu'il s'agirait d'imposer uniformément. Aucune loi ni aucun juriste ne pourront empêcher un individu d'enfreindre la loi si telle est son intention. Ce qu'il faut, c'est un ensemble de principes d'affaires sains pour chaque secteur d'activités, ainsi que des systèmes de contrôle et de régulation internes à même de garantir le respect desdits principes. Pour Nestlé, le Gouvernement d'entreprise va au-delà du cadre financier et porte sur la façon de traiter l'environnement, sur notre approche du développement durable, sur notre attitude au sein des communautés que nous côtoyons à travers le monde et sur la manière dont nous assurons le développement de nos collaborateurs. Disponibles sur notre site Internet, www.nestle.com, nos principes de conduite des affaires couvrent ces domaines et bien d'autres. Cette année, SWX Swiss Exchange a publié des directives sur le Gouvernement d'entreprise, auxquelles nous avons pleinement adhéré par la publication du Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2002, distribué avec le Rapport de gestion 2002.

La composition du Conseil d'administration sera modifiée en 2003. M. Stephan Schmidheiny a décidé de se retirer du Conseil après en avoir été membre pendant 15 ans. Ses idées courageuses et originales et sa grande expérience internationale se sont révélées très précieuses pour le Conseil. La candidature de M. Andreas Koopmann, Administrateur délégué de Bobst Group S.A., a été proposée pour lui succéder.

Il y a aussi eu des changements au sein de la Direction du Groupe. M. Rupert Gasser, Responsable Technique, Production, Environnement, Recherche et Développement, a pris sa retraite en avril 2002 après quarante années au service du Groupe. M. Gasser a joué un rôle déterminant dans le cadre de nombreuses initiatives importantes dans le monde; nous lui devons tout particulièrement la mise en place d'une culture de progrès continu dans les fabriques Nestlé. M. Werner Bauer, qui a rejoint Nestlé en 1990 après avoir travaillé dans l'un des plus importants instituts de recherche du monde, le Fraunhofer Institut, lui a succédé. Après avoir commencé sa carrière chez Nestlé en dirigeant le Centre de Recherche Nestlé, M. Bauer s'est occupé des activités de recherche et développement de Nestlé à l'échelle mondiale, après quoi il a été nommé Directeur technique puis responsable du marché pour la région d'Afrique du Sud et de l'Est. En novembre 2002, le Conseil d'administration a promu M. Frits van Dijk au poste de Directeur général, à titre de reconnaissance des performances réalisées chez Nestlé Waters. Le même mois, M. Luis Cantarell, Responsable de la Division d'affaires stratégiques Nutrition, a été nommé Directeur général adjoint avec effet au 1^{er} janvier 2003.

Le succès d'une entreprise n'est pas le fruit du travail de ses quelques dirigeants mais des efforts de l'ensemble de ses collaborateurs. Nous pensons en l'occurrence au travail d'équipe, à l'engagement, au respect mutuel et à la tolérance dont font montre les plus de 250 000 personnes que compte notre Entreprise dans le monde, indépendamment de leur race et des convictions qui sont les leurs. Nous aimerions rappeler à nos collaborateurs qu'ils sont à la base du succès de Nestlé dans le monde et les remercier une fois encore pour leur loyauté et leur enthousiasme à toute épreuve.



Rainer E. Gut

Président
du Conseil d'administration



Peter Brabeck-Letmathe

Vice-Président
du Conseil d'administration
et Administrateur délégué

Organes responsables

Helmut O. Maucher

Président d'honneur

Terme du mandat¹

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Rainer E. Gut ^{2, 4} 2005

Président

Peter Brabeck-Letmathe ² 2007

Vice-Président

Administrateur délégué

Vreni Spoerry ^{2, 3, 4} 2004

Membre du Parlement fédéral

George Simpson ^{2, 4} 2004

Industriel

Stephan Schmidheiny 2003

Industriel

Jean-Pierre Meyers ³ 2006

Vice-Président de L'Oréal

Peter Böckli ³ 2003

Avocat

Arthur Dunkel 2004

Consultant, Professeur

Nobuyuki Idei 2006

Président et Administrateur délégué de Sony Corporation

André Kudelski 2006

Président et Administrateur délégué du Groupe Kudelski

Vernon R. Young 2007

Professeur de biochimie nutritionnelle

Secrétaire du Conseil

Bernard Daniel

Secrétaire général

Réviseurs indépendants

KPMG Klynveld Peat Marwick

Goerdeler SA 2005

Londres et Zurich

Pour des renseignements sur le Conseil d'administration et la Direction du Groupe, veuillez vous référer au Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2002 annexé.

Direction du Groupe

au 31 décembre 2002

Administrateur délégué

Peter Brabeck-Letmathe

Responsabilité directe:

Division d'affaires stratégiques Nutrition

Directeurs généraux

Michael W. O. Garrett

Asie, Océanie, Afrique, Moyen-Orient

Carlos E. Represas

Etats-Unis d'Amérique, Canada, Amérique latine, Caraïbes

Francisco Castañer

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

Frank Cella

Unités d'affaires stratégiques, Marketing

Wolfgang H. Reichenberger

Finance, Contrôle, Juridique, Fiscalité, Achats, Exportations

Lars Olofsson

Europe

Werner Bauer ⁵

Technique, Production, Environnement, Recherche et Développement

Chris Johnson

Directeur général adjoint

Programme GLOBE, Systèmes d'information, Logistique, eNestlé

Frits van Dijk ⁶

Directeur général adjoint

Nestlé Waters

¹ A la date de l'Assemblée générale des actionnaires

² Membre du Comité du Conseil

³ Membre du Comité de contrôle

⁴ Membre du Comité de rémunération

⁵ Rupert Gasser jusqu'au 30 avril 2002

⁶ Directeur général depuis le 1^{er} janvier 2003

Luis Cantarell a été nommé Directeur général adjoint pour la Division d'affaires stratégiques Nutrition dès le 1^{er} janvier 2003.

Direction du Groupe (de gauche à droite): Peter Brabeck-Letmathe, Carlos E. Represas,
Chris Johnson, Wolfgang H. Reichenberger, Lars Olofsson, Frank Cella,
Francisco Castañer, Michael W.O. Garrett, Werner Bauer, Frits van Dijk



Table des matières

7 Performance du Groupe

10	Commentaires généraux: réaliser des efficacités opérationnelles et soutenir la croissance
12	Chiffres clés (consolidés)
15	Chiffre d'affaires
16	Rentabilité
17	Rentabilité des capitaux investis, investissements en immobilisations corporelles et cash flow
18	Rentabilité des capitaux investis
19	Position financière
20	GLOBE – Global Business Excellence
22	Matières premières et emballages

23 Développement durable

24	La contribution sociale fondamentale et les «Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé»
27	Environnement
27	Investir dans les collaborateurs Nestlé
28	Education et formation
28	Participation au sein des communautés

31 Responsabilités de gestion: alimentation et boissons

34	Zone Europe
37	Zone Amériques
40	Zone Asie, Océanie et Afrique
42	Nestlé Waters

45 Produits et marques

46	Boissons
52	Produits laitiers, nutrition et glaces
60	Plats préparés et produits pour cuisiner
66	Chocolat, confiserie et biscuits
72	Produits pour animaux de compagnie
78	Secteur hors foyer (Nestlé FoodServices)
82	Alcon
86	Sociétés associées et joint-ventures pharmaceutiques
90	Fabrication et vente des produits
92	Histoire de Nestlé

95 Renseignements généraux

95	Ordre du jour de la 136 ^e Assemblée générale ordinaire de Nestlé S.A.
96	Dates importantes 2003
96	Information aux actionnaires

Annexes

Rapports financiers 2002

Comptes consolidés du groupe Nestlé
Rapport annuel de Nestlé S.A.

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2002

Performance du Groupe

Les priorités stratégiques de Nestlé visent à accroître la valeur actionnariale en assurant une croissance durable, efficiente et rentable à long terme de la Société.

L'amélioration du chiffre d'affaires et de la rentabilité sera réalisée en respectant, en tout temps, les standards de qualité et de sécurité.

La croissance du chiffre d'affaires sera réalisée au travers du renforcement continu de nos marques et de leurs positions sur le marché.

Good Food, Good Life

La promesse de Nestlé à ses consommateurs





Commentaires généraux

Gérer la complexité... réaliser des efficiences opérationnelles... soutenir la croissance... et créer un environnement de succès

Gérer la complexité...

La diversité des produits et la présence géographique de Nestlé, sa concentration sur les marques locales et sur les goûts locaux, ainsi que la communication avec les consommateurs constituent les fondements du Groupe depuis près de 140 ans. Comme toute structure qui a autant d'histoire, ces fondements doivent être testés, restaurés et modernisés, afin de soutenir la Société pour les années à venir. Ce processus a révélé une certaine complexité de la structure géographique de Nestlé, ses systèmes, sa chaîne d'approvisionnement et de la manière dont le Groupe identifie les nombreux éléments de son activité quotidienne: des matières premières aux clients. La complexité a souvent été associée à l'inefficience et, si l'on n'y prête pas attention, elle pourrait transformer la plus grande force de Nestlé en une faiblesse. Notre objectif est de combiner notre approche pluridimensionnelle avec un haut niveau d'efficience. Nous avons déjà identifié des économies en termes d'efficience pour un montant de CHF 5,5 milliards à réaliser d'ici à 2006 au sein de nos activités d'alimentation et de boissons, sans pour autant nuire à la grande force de Nestlé: sa proximité avec les consommateurs dans le monde entier.

...réaliser des efficiences opérationnelles...

Ces efficiences sont réalisées et seront générées par l'adoption des meilleures pratiques à tous les niveaux. L'avantage d'avoir des fabriques dans le monde entier est qu'elles constituent un bassin très important de savoir-faire, de créativité et d'excellence. En partageant les meilleures pratiques, nous tirerons profit de ce capital intellectuel au niveau mondial pour garantir que Nestlé connaisse véritablement l'ensemble de son savoir-faire: le rassembler est un avantage compétitif important qui sera de plus en plus exploité sur les marchés.

«Target 2004+» – Les fabriques de produits alimentaires et de boissons font partie du projet «Target 2004+», un programme d'amélioration des efficiences rigoureux et mesurable. Il est fondé sur un répertoire des meilleures pratiques. Nous nous sommes engagés à réaliser des économies d'au moins CHF 500 millions par an jusqu'à 2004. En 2002, nous avons déjà dépassé notre objectif annuel, les économies s'élevant à CHF 1,2 milliard.

Tandis que les efficiences au sein de nos usines contribueront sensiblement à l'amélioration de nos performances, les économies d'échelle et l'utilisation de nos ressources constituent les facteurs décisifs pour améliorer le rendement du capital investi du Groupe. Dans le cadre du programme «Target 2004+» et d'autres initiatives à l'échelle du Groupe, nous avons constaté des pertes de valeur des immobilisations corporelles. Cette mesure découle de notre engagement en faveur d'une optimisation de la performance au niveau de la production à l'échelon régional et mondial. Nous mettrons essentiellement l'accent sur l'Europe, où sont implantés 40% des fabriques du Groupe. La série de fermetures associée à ces dépréciations constitue un investissement dans notre performance future. A l'instar de tout autre investissement, il fera l'objet d'un contrôle minutieux qui permettra de s'assurer que ses rendements répondent à nos attentes, tant sur le plan financier que sur le plan de l'horizon temporel. Les engagements résultant de plans de restructuration sont comptabilisés lorsque des plans détaillés ont été établis et que leur mise en œuvre repose sur une attente fondée. La valeur de certaines composantes du goodwill acquis par le Groupe a également été réduite en raison essentiellement de nouvelles tendances de consommation de produits pour animaux de compagnie en Europe et d'un examen des activités de glaces et de produits surgelés, notamment en Europe et en Extrême-Orient.

Projet «FitNes» – Nos bureaux dans le monde entier font partie du projet «FitNes». Celui-ci vise la réduction des coûts administratifs à hauteur de 1% du chiffre d'affaires du secteur de l'alimentation et des boissons d'ici 2005. Ce projet a été lancé en 2002, année durant laquelle les efforts se sont concentrés sur la préparation des outils qui permettront de réaliser et de mesurer ces économies. Nous avons déjà réalisé des économies en 2002.

GLOBE – Global Business Excellence – Ce projet est toujours en bonne voie d'induire les économies de CHF 3 milliards escomptées d'ici 2006. GLOBE est décrit de manière détaillée à la page 20.

... soutenir la croissance...

La réduction des coûts est un des éléments de notre stratégie visant à améliorer la performance financière, mais elle ne doit pas interférer avec l'autre, qui consiste à augmenter le taux de croissance de nos affaires du secteur de l'alimentation et des boissons. Ces dernières années, nous avons continué à accélérer notre croissance: entre 1992 et 1996, notre croissance interne réelle a atteint 2,7% en moyenne, tandis qu'entre 1997 et 2001, elle s'est élevée à 3,8%. Nous prévoyons pour l'avenir de parvenir à maintenir une croissance interne réelle de 4% en moyenne, comme cela a été le cas ces trois dernières années, 2002 y compris, ce qui fait de Nestlé une des entreprises locomotives de l'industrie alimentaire. Nous avons appliqué trois stratégies à long terme, toujours d'actualité, pour accélérer notre croissance interne: l'innovation et la rénovation de nos produits et de nos marques, ainsi que l'amélioration de nos activités de commercialisation, de la disponibilité des produits et de la communication avec les consommateurs. Nous avons ajouté une quatrième stratégie en 2001, à savoir l'augmentation des contributions des clients et des canaux de distribution.

Améliorer les contributions des canaux de distribution et des clients – L'objectif de cette stratégie est de comparer notre performance auprès de clients du commerce de détail comparables, puis d'améliorer les activités qui sont le moins performantes. Le but est d'en accroître le rendement en améliorant la progression de nos ventes et la contribution marginale de celles-ci.

... et créer un environnement de succès

Les changements dans les gammes de produits sont un autre moyen de poursuivre notre croissance. Les acquisitions récentes et proposées de Ralston Purina, Chef America et Dreyer's Grand Ice Cream sont autant d'activités qui affichent une croissance supérieure à la moyenne du Groupe. De même, ces affaires ont des niveaux de rentabilité actuels ou potentiels supérieurs à la moyenne du Groupe. Nos cessions, quant à elles, affichent un potentiel de croissance plus faible. Nos acquisitions doivent répondre à nos critères: elles doivent nous aider à obtenir une position de leader, ou de numéro deux

bien établi, et nous apporter des marques fortes. Il faut qu'il y ait une probabilité élevée d'intégration réussie en termes d'affaires, mais aussi au niveau du savoir-faire, de l'engagement des dirigeants et de la culture d'entreprise. Nos critères financiers sont également clairs: les activités acquises doivent améliorer la croissance interne réelle, le cash flow et la rentabilité, et elles doivent créer de la valeur dans un futur prévisible. Nous ne sommes pas intéressés par les acquisitions qui ne répondent pas à ces critères, comme nous l'avons prouvé en 2002. Lorsqu'une acquisition est réalisée, nous plaçons la meilleure équipe disponible à la tête des activités élargies, peu importe que cette équipe vienne de Nestlé ou de l'affaire acquise, et lui donnons des objectifs clairs et mesurables en termes d'intégration, de croissance, de rentabilité et de performance de marché. Nos récentes acquisitions sont par conséquent exclues d'initiatives comme «Target 2004+», le projet «Fit-Nes» et GLOBE jusqu'à ce que leurs équipes de gestion se sentent prêtes à fournir l'engagement requis par ces initiatives. Mais il n'y a pas que les acquisitions qui contribuent à un environnement de réussite: nous avons créé un fonds d'investissement pour financer l'innovation dans le domaine de l'alimentation; nous participons à des joint-ventures au niveau international dans le secteur des céréales, des boissons, et des produits laitiers en Amérique latine. Un autre exemple de création d'un environnement de succès a été l'introduction partielle en bourse d'Alcon. Cette opération a permis de réaliser deux objectifs importants: elle a donné aux investisseurs la possibilité de comparer Alcon à ses homologues et de l'évaluer en conséquence, et elle leur a permis de comparer les activités de Nestlé dans le secteur de l'alimentation et des boissons par rapport à ses concurrents. Cette plus grande transparence permet aux investisseurs de mesurer la réalisation des économies de coûts de CHF 5,5 milliards et notre potentiel de croissance future. Cela devrait faciliter l'évaluation de nos activités du secteur de l'alimentation et des boissons. Comme indiqué dans le rapport de l'année précédente, nous cherchons à réaliser des rendements à la hauteur de la position de leader de Nestlé dans le secteur de l'alimentation. En 2002, nous avons franchi quelques étapes solides sur cette voie et prévoyons de continuer à progresser dans les années à venir.

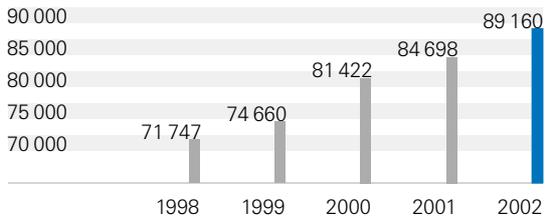
Chiffres clés (consolidés)

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

	2002	2001
Chiffre d'affaires	89 160	84 698
EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation of goodwill (Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, amortissement des immobilisations corporelles, incorporelles et du goodwill)	13 671	12 718
en % du chiffre d'affaires	15,3%	15,0%
EBITA Earnings Before Interest, Taxes and Amortisation of goodwill (Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissement du goodwill)	10 940	9 987
en % du chiffre d'affaires	12,3%	11,8%
Bénéfice net	7 564	6 681
en % du chiffre d'affaires	8,5%	7,9%
en % des fonds propres moyens	22,1%	21,0%
Investissements en immobilisations corporelles	3 577	3 611
en % du chiffre d'affaires	4,0%	4,3%
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	34 819	33 653
Capitalisation boursière, fin décembre	113 368	137 230
Cash flow libre Liquidités dégagées par l'exploitation après investissements et ventes des immobilisations corporelles et incorporelles	6 278	4 938
Par action		
Bénéfice net	CHF 19.51	17.25
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	CHF 89.82	86.88
Dividende selon proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 7.00	6.40
Personnel (Non compris 6964 personnes de Ralston Purina en 2001)	Effectif au 31.12. 254 199	229 765
Fabriques (Non compris 29 fabriques de Ralston Purina en 2001)	Nombre au 31.12. 508	468

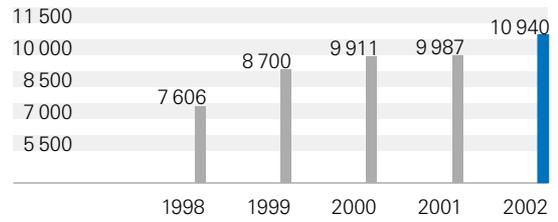
Chiffre d'affaires

En millions de CHF



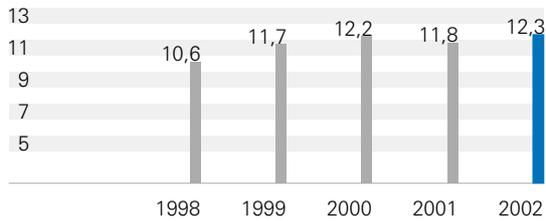
EBITA

En millions de CHF



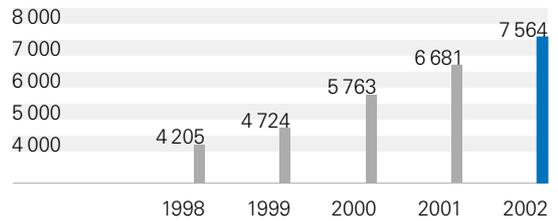
Marge EBITA

En %



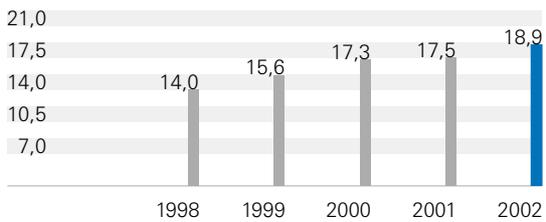
Bénéfice net

En millions de CHF



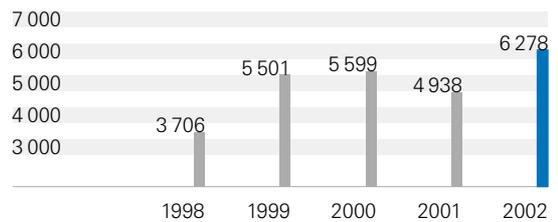
Rentabilité des capitaux investis*

En %



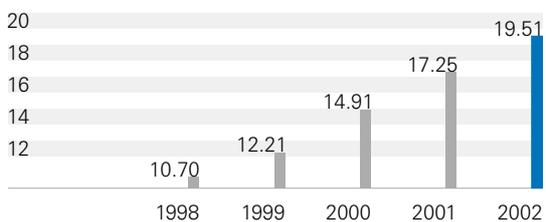
Cash flow libre

En millions de CHF



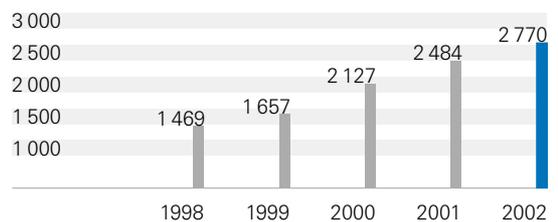
Bénéfice par action

En CHF



Dividendes versés

En millions de CHF



* selon information sectorielle

Principaux chiffres clés en USD (données illustratives)

En millions de USD (sauf pour les données par action).

Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen; Bilan converti au cours de fin d'année

	2002	2001
Chiffre d'affaires	57 560	50 325
EBITDA	8 826	7 557
EBITA	7 063	5 934
Bénéfice net	4 883	3 970
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	25 049	20 032
Capitalisation boursière, fin décembre	81 560	81 685
Par action		
Bénéfice net	USD 12.60	10.25
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	USD 64.62	51.71

Principaux chiffres clés en EUR (données illustratives)

En millions de EUR (sauf pour les données par action).

Compte de résultat converti au cours de change annuel moyen; Bilan converti au cours de fin d'année

	2002	2001
Chiffre d'affaires	60 777	56 091
EBITDA	9 319	8 423
EBITA	7 458	6 614
Bénéfice net	5 156	4 425
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	23 848	22 739
Capitalisation boursière, fin décembre	77 649	92 723
Par action		
Bénéfice net	EUR 13.30	11.42
Fonds propres avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	EUR 61.52	58.70

Chiffre d'affaires

Les acquisitions alimentent la croissance

En 2002, le chiffre d'affaires de Nestlé a augmenté de 5,3% pour s'élever à CHF 89,2 milliards.

La **croissance interne réelle** a atteint 3,4%, en dessous de notre objectif de 4%, notamment en raison de la situation économique difficile qui prévalait en Amérique latine et au Japon. Grâce à deux années marquées par des ventes solides, au cours desquelles notre croissance interne réelle a atteint 4,4%, la croissance moyenne du groupe reste supérieure à son objectif de 4% depuis 2000. La croissance interne réelle mesure la croissance du volume des ventes à données comparables réalisée par notre Groupe d'une année à l'autre. Elle ne tient pas compte de l'incidence des augmentations des prix de vente.

Les **prix de vente** et autres facteurs ont fait progresser les ventes de 1,5%. Conformément à nos attentes, les fluctuations de prix ont été modestes dans les pays industrialisés, où l'inflation est généralement peu élevée. Elles ont été quelque peu plus importantes sur d'autres marchés, notamment en Amérique latine, où il a fallu compenser les dévaluations de la monnaie.

La **croissance organique**, qui ne comprend pas les acquisitions et cessions et est mesurée à taux de change constants, s'est élevée à 4,9%. Il s'agit de l'instrument de mesure le plus couramment utilisé par les entreprises pour faire état de l'évolution de leurs ventes. A l'aune de ce critère, Nestlé compte parmi les groupes mondiaux de l'alimentation et des boissons qui connaissent la croissance la plus rapide.

Les **acquisitions, nettes de désinvestissements**, ont contribué au chiffre d'affaires à hauteur de 8,4%, la part des acquisitions et des désinvestissements étant respectivement de 9,9% et de 1,5%. En 2002, l'acquisition de Ralston Purina, finalisée en décembre 2001, a eu l'impact le plus important sur le chiffre d'affaires ainsi que sur la rentabilité. Vous trouverez des informations détaillées sur les effets de cette acquisition dans le chapitre consacré aux produits pour animaux de compagnie, à la page 72, et sur les modifications de portefeuille effectuées au cours de l'année 2002 à la page 18.

Vente en 2002^(a)

En millions de CHF

Variation 2002/2001

en CHF en monnaie locale

Par marchés principaux

Etats-Unis	+18,4%	+28,6%	24 142
France	+3,5%	+6,5%	8 189
Allemagne	+15,7%	+19,1%	7 694
Royaume-Uni	-0,6%	+3,4%	4 726
Italie	+2,3%	+5,3%	4 190
Japon	-14,2%	-4,2%	3 329
Brésil	-4,9%	+26,7%	3 313
Mexique	-12,7%	-2,2%	3 279
Espagne	+1,4%	+4,4%	2 505
Canada	+23,2%	+36,3%	2 153
Australie	+6,0%	+9,3%	1 548
Philippines	-1,9%	+7,6%	1 503
Suisse	+7,3%	+7,3%	1 399
Russie	+15,1%	+34,8%	1 094
Chine	+14,5%	+24,2%	999
Autres marchés	-1,7%	^(b)	19 097

Par continent

Europe	+6,8%	^(b)	36 375
Etats-Unis + Canada	+18,7%	^(b)	26 296
Asie	-6,2%	^(b)	12 072
Amérique latine + Caraïbes	-11,3%	^(b)	10 436
Afrique	+1,1%	^(b)	2 106
Océanie	+5,6%	^(b)	1 876
Total du Groupe	+5,3%	^(b)	89 160

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

^(b) Comparaison pas applicable.

Au cours d'une année marquée par la fermeté du franc suisse, les **variations de cours** de change ont fait baisser le chiffre d'affaires exprimé en francs suisses de 8%. Les taux de change ont été particulièrement faibles en Amérique latine, mais le dollar américain, l'euro, la livre sterling et le yen se sont aussi affaiblis par rapport au franc suisse.

Les pages 31 à 44 fournissent des informations détaillées sur la croissance interne réelle par responsabilité de gestion et groupe de produits. En résumé, la croissance interne réelle s'est élevée à 1,7% dans la zone Europe, de 2,3% dans la zone Amériques et de 3,6% dans la zone Asie, Océanie et Afrique. Nestlé Waters a atteint une croissance interne réelle de 9,9%; dans nos autres activités, la croissance interne réelle s'est élevée à 7,1%.

Rentabilité

Des efficiences opérationnelles stimulent l'amélioration des marges

Le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements du goodwill (EBITA) a augmenté de 9,5% à CHF 10,9 milliards en 2002, contre CHF 10,0 milliards en 2001. La marge EBITA a également progressé, passant de 11,8% à 12,3%.

Le bénéfice avant impôts et intérêts s'est accru de 12,8%, passant de CHF 9,2 milliards à CHF 10,3 milliards, tandis que l'augmentation des coûts financiers en 2002 a ramené la progression du bénéfice avant impôts à 10,5%, à CHF 9,7 milliards, contre CHF 8,8 milliards en 2001.

Le bénéfice net est pour sa part passé de CHF 6,7 milliards en 2001 à CHF 7,6 milliards en 2002, en progression de 13,2%. La marge nette a également augmenté, de 7,9% à 8,5%. Le bénéfice par action a progressé de CHF 17.25 à CHF 19.51.

En dépit des conditions de vente difficiles qui régnaient en 2002, nous sommes satisfaits d'annoncer que nous avons amélioré nos marges dans les zones Europe et Amériques ainsi que celles de Nestlé Waters, tout en maintenant le niveau élevé des marges dans la zone Asie, Océanie et Afrique et les autres activités.

Les principaux facteurs de coût ont enregistré des progrès mitigés. Nos programmes d'efficacité nous ont permis de diminuer, en pourcentage des ventes, le coût des produits vendus, en dépit de l'impact de la hausse des coûts de certaines de nos principales matières premières. En revanche, les coûts de distribution ont enregistré une nouvelle augmentation, illustrant l'importance grandissante dans notre portefeuille de certaines opérations associées à des coûts de distribution élevés comme les eaux, les produits surgelés et les glaces. Néanmoins, il est intéressant d'observer que chacun de ces secteurs d'activités a accru sa rentabilité en 2002. Les dépenses de marketing ont elles aussi augmenté.

Structure des coûts du Groupe (données illustratives)



Le coût financier net a également progressé, mais dans une proportion inférieure à celle escomptée en raison de l'augmentation de la dette. Cette bonne performance s'explique par notre décision de conserver la plus grande partie de notre dette en dollars américains, par notre gestion active de cette dette ainsi que par la baisse des taux d'intérêt par rapport à 2001.

Nous avons constaté des pertes de valeur des immobilisations corporelles de CHF 1,3 milliard; par ailleurs, les charges de restructuration se sont élevées à CHF 1,1 milliard. Ceci reflète l'amélioration de nos connaissances de la productivité actuelle et potentielle de nos fabriques et bureaux. Nous avons également réduit la valeur du goodwill de CHF 0,8 milliard en vue de refléter des rationalisations de marques et d'autres immobilisations incorporelles. Ces ajustements exceptionnels ont jeté les bases d'une structure des ressources et des actifs plus compétitive.

Le taux d'imposition effectif atteignait 23,7% en fin d'année. Le taux d'imposition sous-jacent du Groupe était plus élevé, mais nous avons bénéficié du traitement fiscal avantageux sur des gains en capital supérieurs, compensée en partie par des charges fiscalement non déductibles pour le goodwill.

Le taux actuel enregistré peut être influencé d'année en année par des éléments tels que l'effet des variations des cours de change sur nos revenus à l'étranger lorsqu'ils sont convertis en francs suisses.

Rentabilité du capital investi, investissements en immobilisations corporelles et cash flow

Améliorations générales

Rendement du capital investi

En 2002, le rendement du capital investi de Nestlé, goodwill non compris, a augmenté de 17,5% à 18,9%. Goodwill compris, il a fléchi de 13,8% à 11%, reflétant ainsi essentiellement l'effet du goodwill Ralston Purina.

Investissements en immobilisations corporelles

En 2002, les investissements en immobilisations corporelles se sont élevés à CHF 3,58 milliards, soit 4,0% du chiffre d'affaires, contre CHF 3,61 milliards, ou 4,3% du chiffre d'affaires, en 2001.

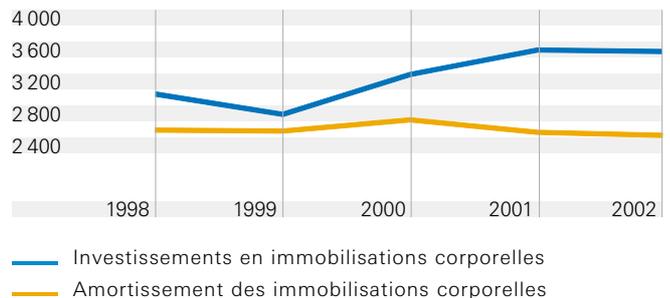
Le fractionnement par zone a favorisé l'Europe et les Amériques, où nous détenons la plus grande partie de nos installations de production et réalisons la majeure partie de nos ventes.

En ce qui concerne la situation par groupe de produits, CHF 1 milliard environ a été investi dans les boissons. Nous avons continué de soutenir la croissance de Nestlé Waters, notamment en Amérique du Nord. Nous avons ouvert le PTC (Centre de technologie de produits) – Eaux, notre centre de recherche mondial pour l'eau, à Vittel, France. S'agissant de *Nescafé*, nous avons introduit nos technologies les plus récentes et augmenté nos capacités de production dans les zones Europe et Asie, Océanie, Afrique. Nous avons aussi achevé la première tranche des travaux de construction de la fabrique *Nespresso* à Orbe, Suisse.

Dans les produits laitiers, la nutrition et les glaces, nous avons investi dans l'accroissement des capacités de production dans les produits laitiers et la nutrition, essentiellement dans la zone Asie, Océanie, Afrique, dans des pays comme la Thaïlande, l'Australie, la Chine, l'Indonésie, la Malaisie et l'Ouzbékistan.

Investissements en immobilisations corporelles

En millions de CHF



Dans les plats préparés et les produits pour cuisiner, nous avons augmenté les capacités de production aux Etats-Unis et en France.

Dans le groupe de produits Chocolat, confiserie et biscuits, nos deux principaux investissements ont porté sur la rationalisation et la modernisation aux Etats-Unis et sur le développement des capacités en Russie. Dans les produits pour animaux de compagnie, nous avons augmenté les capacités de production de manière ciblée en Europe et aux Amériques.

Cash flow

Le cash flow d'exploitation a augmenté par rapport à 2001, tant en chiffres absolus, puisqu'il est passé de CHF 8,6 milliards à CHF 10,2 milliards, qu'en pourcentage des ventes, s'inscrivant à 11,5%, contre 10,2% en 2001. Le cash flow libre est passé pour sa part de CHF 4,9 milliards à CHF 6,3 milliards. Ces chiffres démontrent une nouvelle fois la solidité de la position financière du Groupe. Cela dit, nous poursuivons nos efforts en faveur d'une amélioration de notre performance dans ce domaine en 2003 et dans les années à venir.

Acquisitions et cessions

Créer un environnement de succès

En 2002, Nestlé a annoncé des acquisitions stratégiques dans quatre catégories: les glaces, les eaux, les plats préparés et le chocolat. Les investissements dans les acquisitions se sont élevés à CHF 5,5 milliards, tandis que les cessions ont généré CHF 5,2 milliards.

Acquisitions stratégiques et acquisitions ciblées

L'acquisition la plus importante en 2002, d'une valeur de USD 2,6 milliards, a été celle de Chef America, annoncée en août. Chef America est le leader des snacks surgelés, vendus sous les marques *Hot Pockets*, *Lean Pockets* et *Croissant Pockets*. La société a réalisé un taux de croissance annuel composé de plus de 10% entre 1996 et 2001, et a progressé de plus de 15% en 2002. Combinée avec Stouffer's, cette acquisition nous permet d'obtenir une position de leader dans deux des trois catégories de produits surgelés aux Etats-Unis, le plus important marché du monde pour ces produits.

L'acquisition de Schöller, finalisée en mars, fait de nous le numéro deux dans les glaces en Allemagne, et nous a permis d'accéder à quelques marchés intéressants en Europe centrale. Dans le secteur des glaces toujours, nous avons annoncé la fusion de nos activités américaines des glaces avec Dreyer's Grand Ice Cream, opération grâce à laquelle Nestlé détiendra le contrôle de l'entreprise élargie. Nous escomptons obtenir l'approbation de la FTC et des actionnaires de Dreyer's début 2003.

Nous avons également procédé à des acquisitions dans le secteur des eaux, dont Aqua Cool, qui est active en Europe dans la livraison d'eaux dans les foyers et les bureaux.

L'acquisition de Garoto, principalement finalisée en mars, fait de nous le leader de l'important marché du chocolat au Brésil, tandis que celle de Eden Vale au Royaume-Uni a renforcé notre position dans les produits laitiers réfrigérés dans ce pays.

D'autres acquisitions ciblées ont été effectuées dans le secteur des glaces, de FoodServices et de la nutrition, qui devraient toutes pouvoir s'intégrer rapidement dans nos activités existantes.

Cessions

Le point fort de nos cessions a été l'introduction partielle en bourse (IPO) d'Alcon sur le New York Stock Exchange, qui a permis de lever CHF 4,1 milliards. L'IPO a été une grande réussite et les actions d'Alcon ont terminé l'année bien au-dessus du prix d'introduction.

L'autre cession importante a été celle de Food Ingredients Specialities (FIS), qui a été vendue en mai à Givaudan, un spécialiste des arômes. Cette opération devrait permettre à FIS, qui continue à représenter un intérêt stratégique pour Nestlé, de se développer en faisant partie d'un des plus grands groupes spécialisés dans les arômes au niveau mondial, et nous continuerons à partager son succès au travers de notre participation dans Givaudan.

A noter également d'autres petites cessions dans un certain nombre de catégories de produits, notamment le chocolat et la confiserie, les produits culinaires et les aliments pour animaux de compagnie.

Créer un environnement de succès

Que ce soit une acquisition ou une cession, chacune de ces opérations est fondée sur notre stratégie de création d'un environnement de succès pour nos activités: au cours des dernières années, nous avons permis à Nestlé de devenir leader mondial dans les secteurs des glaces et des produits pour animaux de compagnie, deux domaines qui sont relativement nouveaux pour le Groupe, et nous avons consolidé notre position de leader en valeur dans les eaux.

Nous avons également continué à faire progresser le Groupe depuis ses débuts dans les activités en amont du secteur de l'alimentation vers celles en aval, plus proches des consommateurs et à plus forte valeur ajoutée de l'industrie alimentaire. Les avantages de notre portefeuille de plus en plus dynamique seront clairement perceptibles lorsque nous aurons confirmé que nous sommes le groupe alimentaire à réaliser la croissance la plus rapide, capable d'améliorer la rentabilité de nos activités dans le secteur de l'alimentation et des boissons.

Position financière

La notation AAA souligne la solidité de la position financière

Les dettes nettes du Groupe ont fléchi, de CHF 19,4 milliards à la fin de 2001 à CHF 15 milliards à la fin de 2002. Il est intéressant de noter que le coût financier net n'a augmenté que de CHF 407 millions en 2001 à CHF 665 millions en 2002, et ce malgré l'augmentation de CHF 12 milliards en 2002 du niveau d'endettement moyen. Ce résultat reflète notre décision de conserver la plus grande partie de notre dette en dollars américains, notre gestion active de la durée des dettes ainsi que la baisse des taux d'intérêt en 2002. En pourcentage, le coût financier de Nestlé a baissé beaucoup plus vite que les taux d'intérêt au cours des deux dernières années, ce qui confirme la valeur générée par la gestion active de nos dettes et liquidités.

Les fonds propres ont progressé de CHF 33,7 milliards à CHF 34,8 milliards. Ces chiffres sont nets des actions détenues en propre, dont la valeur comptable a diminué de CHF 2,8 milliards à CHF 2,6 milliards.

Le ratio dettes nettes/fonds propres est passé de 56,6% au 31 décembre 2001 à 42% au 31 décembre 2002.

Evolution du cours de l'action nominative Nestlé en 2002



Actions, bourse

L'année 2002 a été marquée par les mêmes tendances du marché que l'année précédente, à savoir une forte volatilité et un recul important des marchés financiers. Ce phénomène n'a pas épargné la Suisse, qui a vu le SMI chuter de 27% au cours de l'année. Le Dow Jones Stoxx 600, bien que reposant sur une base plus large, a perdu 32%. Ces conditions du marché se sont reflétées dans le prix de l'action Nestlé bien qu'il soit important de souligner qu'il s'agissait de l'action la moins volatile de son secteur, par rapport au marché.

L'action Nestlé se situait à CHF 354 en début d'année, puis s'est négociée la plupart du temps au-dessus de CHF 300 au cours de l'année, pour terminer à CHF 293. Sur l'ensemble de l'année, le prix de l'action a perdu 17%. Si ce résultat est décevant en termes absolus, il représente néanmoins une surperformance de plus de 17% par rapport au marché européen pour la deuxième année consécutive, ainsi qu'une cinquième surperformance consécutive par rapport au marché suisse.

GLOBE – Global Business Excellence

Premières mises en œuvre réussies sur les marchés

GLOBE a pour objectif d'améliorer la performance et l'efficacité opérationnelle de nos activités dans le monde entier et affiche de bons progrès au niveau de ses trois objectifs: établir des processus d'affaires les plus efficaces, standardiser les normes en matière de données et la gestion des données, ainsi qu'utiliser des systèmes d'information et une infrastructure communs. Lancé en juillet 2000, GLOBE a atteint des résultats conformes aux objectifs fixés en matière de timing, de coûts et d'avantages.

En 2002, tous les marchés de Nestlé ont entrepris des activités liées aux deux premiers objectifs ci-dessus, qui constituent le noyau du projet GLOBE. La mise en œuvre réussie de ces deux objectifs, qui aura pour résultat des processus d'affaires les plus efficaces (ou l'excellence en matière d'affaires) partagés au sein du Groupe et l'application de normes en matière de données et de gestion des données, est essentielle à la réalisation des avantages de GLOBE.

Excellence en matière d'affaires

Nestlé a mis sur pied une «Best Practice Library» en avril 2002. Cette «bibliothèque» est basée sur le travail accompli l'année passée par plus de 400 collaborateurs de Nestlé dans plus de 40 pays, qui ont réuni par écrit les meilleures pratiques d'affaires de Nestlé actuellement appliquées. Plus de 700 processus de meilleures pratiques ont été rassemblés dans 18 «ensembles de solutions» qui contiennent les avantages et les objectifs, un répertoire des meilleures pratiques appropriées et une approche étape par étape pour la mise en œuvre. Chaque zone et Nestlé Waters utilisent cette «bibliothèque» pour travailler avec les marchés afin de fixer les priorités, commencer l'évaluation de la situation et mettre en application les meilleures pratiques.

Normes en matière de données

Le deuxième objectif, la standardisation des données et de leur gestion, est composé de trois parties: premièrement, la définition des normes en matière de données; l'année passée, GLOBE a mis en œuvre pour la première fois plus de 180 normes mondiales (p. ex. une structure pour les numéros de lots, essentielle pour la traçabilité des produits). Deuxièmement,

la conversion des données, qui comporte le dépouillement, la conversion, la comparaison et le chargement. Et troisièmement, la gestion des données, qui comprend la mise en œuvre de nouveaux processus, organisations et outils.

Tous les marchés disposent maintenant de gestionnaires des données, et ont commencé à dépouiller les données et à appliquer des processus de gestion propres à leurs activités. L'amélioration de la qualité des données de Nestlé comporte des avantages importants: les données tenues en double, ou désuètes, non seulement surchargent les systèmes d'information du Groupe, mais peuvent aussi avoir un effet négatif sur le service aux consommateurs.

De même, une meilleure compréhension globale de nos données d'achat nous a permis d'identifier, au niveau mondial, ce que nous achetons chez nos différents fournisseurs. Nous avons examiné treize marchés et quatre activités, qui représentent 72% de l'ensemble du chiffre d'affaires du Groupe. Après le dépouillement de plus de 600 000 rapports de fournisseurs et 11 millions de postes, nous avons découvert que, pour la majorité des matériaux, les marchés au sein d'une région achètent individuellement les mêmes matériaux, y compris des matériaux commercialisés au niveau mondial et local, chez les mêmes fournisseurs. Nous avons également constaté que nous dépensons environ CHF 22 milliards par an pour des services et des matériaux indirects: il est clair que nous n'avons pas utilisé notre taille comme une force et que nous pourrions réaliser des économies importantes grâce à cette initiative.

Mise en œuvre du projet GLOBE

Lorsque GLOBE a été lancé, nous nous sommes fixé un objectif ambitieux: mettre en œuvre de meilleures pratiques, de nouvelles normes en matière de données et de gestion des données, avec le soutien de nouveaux systèmes d'information et d'une nouvelle structure, dans trois marchés complexes relativement grands de Nestlé appartenant à trois zones différentes d'ici la fin de l'année 2002.

En 2002, les trois marchés pilotes (Malaisie/Singapour, Suisse et la région andine) ont mis en œuvre avec succès les premières phases du projet GLOBE, sans impact négatif sur nos clients ou nos consommateurs.

En octobre, Nestlé Malaisie a été la première à se lancer, pour toutes les catégories de produits, toutes les fonctions et tous les types de clients. Cela comprenait le siège, les succursales de vente, les centres de distribution et une fabrique. Entre-temps, toutes les fabriques ont mis en œuvre le suivi de production et le traitement des produits finis.

Chez Nestlé Suisse, la Division des produits réfrigérés, qui comprend trois usines, un centre de distribution, la vente et le marketing, les exportations, les ressources humaines et quelques processus financiers, a mis en application le projet GLOBE le 28 octobre. Nestlé Suisse a également été le premier marché à introduire la solution des ventes mobiles de GLOBE. Les produits réfrigérés constituent un secteur très exigeant, mais même pour la fabrique de Wangen, il est prévu que la fabrication continue à tourner à pleine capacité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Plus de 450 utilisateurs ont participé à ce lancement.

Dans la région andine, le projet GLOBE a été mis en œuvre simultanément dans tous les secteurs d'activités, tant au Pérou qu'en Bolivie. Deux sièges, deux fabriques, six centres de distribution, les forces de ventes, plus les ressources humaines au Chili, ont tous lancé le projet GLOBE le 4 novembre. Certains aspects de cette mise en œuvre ont représenté de véritables défis à relever, notamment les importantes distances géographiques, les gros volumes de données et la collaboration de trois cultures différentes, mais tout s'est déroulé sans problème majeur.

Nous sommes satisfaits des résultats obtenus par les marchés pilotes, qui reflètent l'engagement impressionnant de nos collaborateurs. Mais tout n'était pas parfait, et la prochaine série de mises en œuvre profitera des nombreuses leçons que nous avons pu tirer de ces marchés.

En 2002, plus de deux mille personnes, dans l'ensemble du groupe Nestlé, se sont consacrées à GLOBE: il y a des gestionnaires GLOBE et des gestionnaires de données basés dans chaque pays, des collaborateurs dans le «GLOBE Competence Centre and Central Support Centre» (basé à Vevey), dans les «Remote Design and Construction Centres» (à Croydon, Angleterre, et Greenwich, USA), dans les trois «GLOBE Centres» (à Francfort, São Paulo et Sydney), ainsi que dans des équipes d'application dans les marchés pilotes et les prochains marchés concernés.

Coûts et avantages

GLOBE a des objectifs budgétaires clairement définis. L'impact de GLOBE sur l'EBITA, ainsi que les dépenses des systèmes d'information et de l'informatique (IS/IT) ne doivent pas dépasser 1,9% du chiffre d'affaires concerné. Cela représente environ une augmentation de 30 points de base par rapport à nos dépenses IS/IT «avant-GLOBE» en 1999, qui atteignaient 1,6% du chiffre d'affaires, c'est-à-dire un coût additionnel d'environ CHF 1,5 milliard, ou quelque CHF 250 millions par an jusqu'en 2005.

GLOBE devrait permettre d'économiser environ CHF 3 milliards d'ici 2006.

Perspectives

2002 a constitué une année clé pour GLOBE dans la mesure où elle nous a permis de vérifier si toute la préparation et la planification permettraient de poser les bases du succès. Les résultats obtenus par les marchés pilotes prouvent de manière tangible que nous sommes sur la bonne voie pour le déploiement réussi du logiciel SAP, mais il est tout aussi important que nous ayons déjà pu confirmer au travers des initiatives concernant l'excellence en matière d'affaires et les normes en matière de données que les avantages de GLOBE sont réels.

En 2003, un nombre croissant de marchés lanceront le projet GLOBE, le travail avec les deux autres initiatives se poursuivra et, très important, les premiers avantages financiers du projet seront perceptibles.

Matières premières et emballages

Les revenus des producteurs et les perspectives se sont améliorés au cours de l'année

Bien qu'encore déprimés début 2002, les marchés des matières premières se sont raffermis en cours d'année, apportant une aide nécessaire aux producteurs qui pouvaient bénéficier des prix en augmentation.

La production laitière mondiale s'est de nouveau accrue en 2002, avec des hausses aux Etats-Unis, en Asie, ainsi qu'en Europe de l'Est et centrale. Cependant, l'Australie a subi les effets négatifs de la pire sécheresse depuis 100 ans. Dans certaines régions de l'Etat de Victoria, qui contribue pour deux tiers à la production australienne, la récolte de lait frais a baissé de 25% par rapport aux années précédentes. Le taux de croissance en Nouvelle-Zélande a ralenti du fait de conditions climatiques peu satisfaisantes, et la production a baissé dans certains pays d'Amérique du Sud. Après des chutes spectaculaires au cours des premiers mois, les prix internationaux des produits laitiers se sont redressés durant la dernière partie de l'année, la croissance limitée de la production se manifestant par une disponibilité réduite pour l'exportation. Tandis que les prix mondiaux augmentaient, les subventions à l'exportation diminuaient dans l'Union européenne et aux Etats-Unis, soutenant ainsi un marché sous-jacent plus régulier. Bien que la demande de produits négociés au niveau international se soit améliorée dans le monde, les faibles conditions économiques dans certaines régions ont ralenti la croissance.

En janvier 2002, le prix du café vert était encore proche des prix récents les plus bas de l'histoire, mais, à fin février, il est reparti à la hausse, amorçant une tendance pour le reste de l'année. Le prix de l'arabica a gagné près de 40% et la valeur des robustas a doublé, reflétant les préoccupations permanentes du marché sur la qualité et la quantité à court terme. Toutefois, même avec cette amélioration, le prix du café vert reste déprimé. En fait, comme les spécialistes s'attendent à une production pour la récolte 2002/2003 au Vietnam en baisse d'au

moins 15% par rapport à l'année dernière et à ce que la récolte brésilienne 2003 enregistre des rendements plus faibles, les arbres se reposant après l'énorme récolte de cette année et les entrées dans l'agriculture enregistrant un repli, il n'est guère surprenant que le marché du café retrouve un meilleur équilibre entre l'offre et la demande.

Le prix du cacao s'est raffermi dans des conditions volatiles. La demande supérieure à l'offre pour la deuxième année consécutive, la perspective que la récolte 2002/2003 entraîne une troisième utilisation des stocks sans précédent, un marché spéculatif agressif durant l'été et la situation en Côte d'Ivoire ont élevé les prix à des sommets jamais atteints depuis 17 ans. Une détérioration durable de l'ordre public en Côte d'Ivoire, qui produit plus de 40% du cacao mondial, constituerait une préoccupation majeure pour l'industrie du chocolat.

Le prix du sucre brut a évolué latéralement dans une fourchette étroite, tandis que les prix des céréales sont demeurés stables, les récoltes n'améliorant pas les niveaux des stocks dans le monde.

A l'exception du fer-blanc, dont les prix ont augmenté en raison du contrôle des approvisionnements par les fabriques sud-coréennes et japonaises, les prix des matériaux d'emballage ont été stables ou ont diminué. Le faible prix du pétrole brut à la fin de 2001 et au début de 2002 ainsi que l'apparition de nouvelles capacités en Asie ont entraîné une diminution des prix du PET de 6% à 8%. Le prix des emballages flexibles, qui comprennent des éléments à base de pétrole brut, a également diminué, aidé par une demande stable. Les prix du papier, des produits en papier, du verre et de l'aluminium ont été stables.

Développement durable

Pour Nestlé, le développement durable s'exprime dans notre volonté d'accroître, au niveau mondial, l'accès à une alimentation de qualité, tout en contribuant au développement social et économique à long terme ainsi qu'en préservant l'environnement pour les générations futures.

Au cours des 136 ans d'existence de Nestlé, notre approche fondamentale des affaires a toujours été la création de valeurs durables pour nos consommateurs, nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et la société en général. Les «Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé» affirment ouvertement notre engagement en faveur d'un développement des affaires à long terme plutôt qu'un intérêt pour le profit à court terme. Bien que nous soyons déterminés à réaliser des bénéfices sains, nous incitons nos dirigeants à ne pas les réaliser au détriment d'un développement durable.

Les performances réalisées par Nestlé dans le développement durable social, économique et environnemental ont été reconnues, notamment par son intégration dans le «Dow Jones Sustainability Index» pour la troisième année consécutive. Cet indice sélectionne 10% d'entreprises présentant la «meilleure pratique» à partir du «Dow Jones Global Index». Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) a également repris quelques exemples de l'approche Nestlé dans un rapport officiel publié à l'occasion du Sommet mondial sur le développement durable (WSSD), qui s'est tenu à Johannesburg (Afrique du Sud) en septembre 2002. Ce rapport, intitulé «L'industrie: un partenaire pour le développement durable – Industrie alimentaire», a été préparé par la Confédération des industries agroalimentaires de l'Union européenne (CIAA), sous l'impulsion de Nestlé.

Outre leur participation au WSSD, des dirigeants de Nestlé ont également pris part, aux côtés d'organisations gouvernementales et non gouvernementales, à plusieurs conférences et commissions européennes et internationales qui promouvaient le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises. Les présentations et les discussions étaient axées sur «Nestlé – Rapport sur le développement durable», publié avec le Rapport de gestion 2001. L'administrateur délégué de Nestlé a participé personnellement à ces discussions, apportant publiquement son soutien lors de réunions sous l'égide des Nations Unies sur le contrat mondial avec les entreprises du Secrétaire général de l'ONU. M. Brabeck-Letmathe est également président suppléant du «Prince of Wales International Business Leaders Forum», une organisation visant à promouvoir la contribution positive des entreprises à la société.

La contribution sociale fondamentale et les «Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé»

La contribution sociale fondamentale de Nestlé consiste en l'amélioration du niveau de vie de millions de personnes par la réalisation d'un développement économique productif durable. Avec près de la moitié de nos usines et de nos collaborateurs dans les pays en développement, nous participons activement à leur industrialisation et contribuons notablement à réduire la pauvreté ainsi qu'à améliorer le niveau de vie des fermiers et des travailleurs dans ces pays. On peut estimer que l'activité économique de Nestlé crée plus d'un million d'emplois qui profitent à 3,4 millions de travailleurs et membres de leur famille dans le monde.

Les «Principes de Conduite des Affaires du groupe Nestlé» définissent les principes que nos managers doivent suivre pour mener nos affaires et réaliser un développement économique durable.

Révisés et mis à jour en 2002, ces principes traitent notamment de publicité, des droits de l'homme, du travail des enfants, de l'environnement et du gouvernement d'entreprise. Ils intègrent les neuf principes énoncés dans le contrat mondial de l'ONU ainsi que les recommandations importantes de l'Organisation internationale du travail (OIT) et de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). L'adhésion à ces principes est surveillée à l'aide de procédures vérifiées par nos contrôleurs internes d'entreprise. Fondement des attentes des employés de Nestlé et d'autres entreprises et de nos fournisseurs, ils ont été traduits dans plus de 40 langues et sont disponibles sur notre site Internet (www.nestle.com).

Au Centre International de Formation
et de Conférences Nestlé à Rive-Reine, Suisse

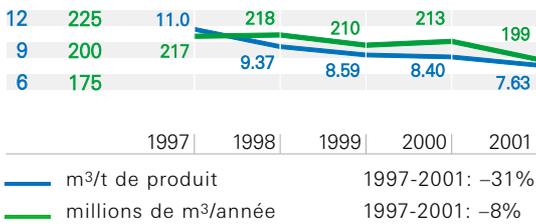
Depuis plus de 30 ans, des dirigeants de Nestlé
du monde entier viennent à Vevey pour échanger
et élargir leurs connaissances



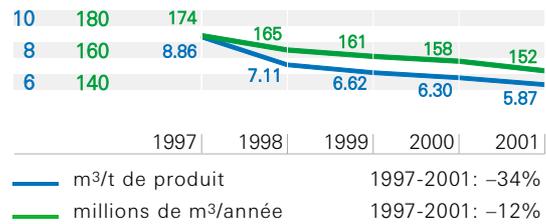
Progrès de la performance environnementale

Entre 1997 et 2001, Nestlé a augmenté son volume de production de 32% et a amélioré ses indicateurs de performance environnementale.

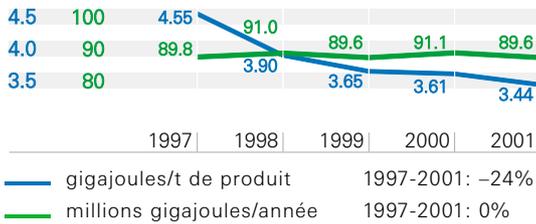
Consommation d'eau



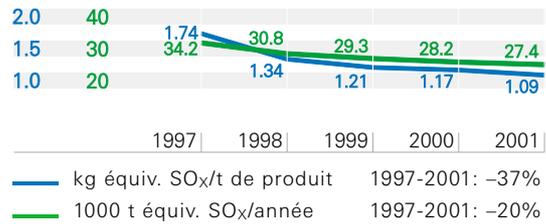
Rejets d'eaux usées



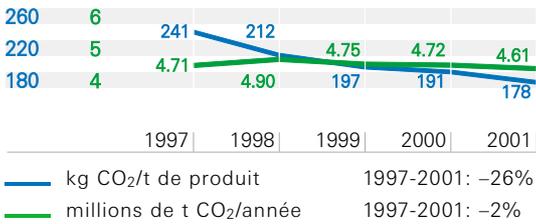
Consommation d'énergie



Potentiel d'acidification de l'air



Gaz à effets de serre



Diminution de la couche d'ozone



Sous-produits/déchets

kg/tonne de produit



Sous-produits/déchets

millions de tonnes/année



Environnement

En 2002, Nestlé a encore amélioré sa performance environnementale tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les indicateurs de performance environnementale ci-contre montrent notre engagement pour des méthodes de fabrication durables. Ils indiquent un progrès significatif dans l'éco-efficacité, c'est-à-dire la capacité à fabriquer davantage de produits avec moins de ressources et de déchets. Ce progrès a été obtenu grâce à la participation active des collaborateurs de Nestlé aux programmes d'économie d'eau et d'énergie et de réduction des déchets dans le Groupe.

Dans le secteur de l'emballage, nous avons continué à développer des solutions contribuant à un meilleur environnement, tout en poursuivant nos programmes de réduction des emballages à la source. Les réductions cumulées d'emballage entre 1991 et 2002 ont atteint 224 000 tonnes, soit une économie de CHF 406 millions.

Ces programmes, soutenus par la formation et l'éducation, font partie intégrante du Système Nestlé de Management de l'Environnement (NEMS).

En 2002, Nestlé a poursuivi son engagement actif dans l'Initiative pour l'Agriculture Durable («Sustainable Agriculture Initiative», SAI) de l'industrie alimentaire. Nestlé a continué de développer et d'améliorer des méthodes d'agriculture durable pour ses principales matières premières agricoles, en collaboration avec des universités et des laboratoires de recherche agricole dans différents pays, dont la Chine, la Côte d'Ivoire, le Pakistan et le Mexique.

L'objectif de ces initiatives est d'assurer un approvisionnement à long terme en matières premières agricoles de grande qualité, à des prix compétitifs pour les agriculteurs, les producteurs et Nestlé.

Etude sociale: Nestlé obtient la meilleure note

Au terme d'une étude sur les investissements socialement responsables, Storebrand, une importante société scandinave de services financiers a décerné la

meilleure note à Nestlé en la désignant «Best in class» pour son excellente performance sociale et environnementale dans le secteur de l'alimentation et des boissons. Conduite entre avril et juin 2002, cette étude industrielle portait sur l'analyse de 56 sociétés.

Investir dans les collaborateurs Nestlé

Notre politique des ressources humaines a été entièrement révisée en 2002 afin de renforcer l'application de politiques d'entreprise claires au sein du Groupe. Le nombre de documents présentant nos objectifs d'amélioration du bien-être et de l'efficacité de nos collaborateurs constitue la première preuve tangible de cette révision.

La nouvelle «Politique des Ressources humaines Nestlé» englobe les directives qui constituent le fondement d'une gestion efficiente et efficace des ressources humaines dans le Groupe. Le développement professionnel est le moteur de cette politique, qui comprend des principes clairs sur la non-discrimination, le droit à la négociation collective ainsi que sur l'interdiction de toute forme de harcèlement. Elle traite du recrutement, de la rémunération, de la formation et du développement, et propose des directives dont l'esprit doit être respecté en toutes circonstances. Cette politique met également l'accent sur la responsabilité individuelle et un leadership fort. Elle se concentre aussi sur la formation au cours de l'activité professionnelle et la recherche d'un équilibre adéquat entre travail et vie privée.

Notre intention de devenir une organisation flexible en réseau a été attestée dans un document de travail intitulé «Nestlé on the Move to Flat and Flexible Organisations». Il comprend des propositions pragmatiques concrètes pour la mise en place de structures plates et flexibles, pour une gestion réfléchie et une compensation plus dynamique. Avec le projet «FitNes», de telles pratiques auront un fort impact sur la productivité au niveau administratif, domaine dans lequel Nestlé peut encore progresser.

En 2002, Nestlé a également publié une nouvelle politique d'entreprise sur la santé et la sécurité. Elle confirme la stratégie du Groupe dans ces domaines, qui respecte et, souvent, va au-delà des législations locales. Tous les membres du personnel sont invités à participer activement et à s'engager personnellement pour améliorer les performances du Groupe dans ce domaine.

Education et formation

Nestlé complète son Rapport de gestion 2002 par «Nestlé – Rapport sur le développement humain», un nouveau rapport qui décrit comment le transfert du savoir constitue une part essentielle de la stratégie d'affaires de Nestlé, avec trois éléments principaux.

Des activités pédagogiques formelles, combinant un enseignement en classe et une formation dans l'exercice de son métier, constituent le premier élément. Dans certains pays, cela commence par un enseignement de niveau élémentaire. Plus généralement, ces activités vont des programmes d'apprentissage à une série de programmes de gestion avancés en passant par des formations techniques ou commerciales spécialisées.

Une étude sur la formation réalisée dans 59 pays a révélé que plus de la moitié des collaborateurs de Nestlé avaient participé à un programme de formation au cours de l'année 2002 et que 65% d'entre eux étaient des employés de production, des vendeurs et des superviseurs de premier niveau. Cela démontre à quel point la formation est étendue à tous les échelons de l'organisation. Les cours de formation ne servent pas uniquement à développer les aptitudes professionnelles: en fait, près de 30% des activités de formation contribuent au développement personnel de nos collaborateurs.

Deuxièmement, le développement de nos collaborateurs passe par le transfert du savoir-faire technologique. Lorsque nous modernisons une usine et des installations, les collaborateurs qui les utilisent

Répartition géographique

	2002	2001
Europe*	40,9%	40,2%
Amériques	34,2%	33,4%
Asie, Océanie et Afrique	24,9%	26,4%

* 6 600 collaborateurs en Suisse en 2002

Répartition par activité

	2002	2001
Fabriques	138 830	130 539
Administration et vente	115 369	99 226
Total*	254 199	229 765

* Les chiffres 2001 n'incluent pas Ralston Purina

augmentent automatiquement leurs compétences. Nous aidons également à l'introduction de meilleurs procédés en dehors de la Société, par exemple auprès des fermiers locaux qui fournissent nos matières premières. Les bénéfices d'un transfert de technologie à tous les niveaux sont renforcés par un échange constant de scientifiques et de techniciens entre nos centres de recherche et développement en Suisse et dans d'autres régions du monde.

La troisième dimension du développement humain s'applique à la communauté au sens large. Nous proposons des formations et des aides pratiques à nombre de communautés dans lesquelles nous déployons nos activités, et nous encourageons nos employés à étendre leurs centres d'intérêts en dehors de l'usine, du laboratoire ou du bureau. Nous pensons que cela les aide à élargir leurs horizons et à découvrir leur potentiel, tout en profitant à la communauté.

Participation au sein des communautés

Nestlé collabore étroitement avec les organisations locales, nationales et internationales dans les nombreux pays où elle déploie ses activités. La nature de cet engagement varie en fonction des besoins économiques et sociaux du pays, mais se concentre essentiellement sur trois domaines: la nutrition, la santé ainsi que le développement économique et social. Les exemples qui suivent ne représentent qu'une sélection des projets en cours dans plus de 60 pays. Pour une information détaillée sur ces initiatives, veuillez consulter le site Internet suivant: www.community.nestle.com

VIH/SIDA prévention, Nigeria

Nestlé est la première entreprise sponsor de l'initiative «Santé pour l'Afrique» de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge



Afrique – programme d’information des jeunes sur le VIH/SIDA. Nestlé est la première entreprise sponsor de l’initiative «Santé pour l’Afrique» (ARCHI 2010) de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Elle vise à prévenir la transmission du VIH à travers une campagne de sensibilisation accrue au SIDA en Afrique. Le programme a débuté au Nigeria, pays le plus peuplé du continent. Mis en place dans 12 Etats, 2000 éducateurs prodiguent formation et conseils à quelque 1,2 million de jeunes. Ils dispensent également des soins à domicile à 7000 personnes séropositives. Au fil du temps, le programme s’étendra à d’autres pays du continent africain, dont le Kenya, où le travail a déjà commencé.

Royaume-Uni – création de clubs pour adolescents. Nestlé Trust, récemment créée au Royaume-Uni, a fourni le principal soutien à «Make Space for Young People», une initiative visant à créer des clubs pour les jeunes de 11 ans à 18 ans. Des recherches menées par «Nestlé Family Monitor» ont montré que six adolescents sur dix et huit parents sur dix pensaient qu’il n’y avait pas suffisamment d’activités pour les adolescents en dehors de l’école. Le concept «Make Space» vise à créer des endroits dynamiques offrant des activités et un développement social aux jeunes, dans un environnement sûr. Celui-ci comprendra des lieux d’activités et de repos ainsi que des équipements sportifs pour couvrir les besoins spécifiques des adolescents. Des professionnels sur place pourront les conseiller en matière de relations personnelles, de santé et sur des sujets d’ordre social. L’objectif est de créer 2500 clubs pour adolescents d’ici 2010.

Malaisie – promotion d’une alimentation et de règles de vie saines parmi les enfants des écoles primaires. En 2002, Nestlé Malaisie et l’université nationale de Malaisie ont mené une étude détaillée auprès de 12 000 enfants des écoles primaires. L’objectif était de déterminer le statut nutritionnel, les habitudes alimentaires et le niveau de sensibilisation à la nutrition des enfants des écoles primaires du pays. L’étude a accéléré la création de la campagne «Nestlé Good Food, Good Life, Healthy School», sur le modèle de l’initiative «Global School Health» de l’OMS. La campagne vise à accroître la sensibilisation des parents, des enseignants et des autorités compétentes pour promouvoir une alimentation et des règles de vie plus saines parmi les enfants des écoles primaires. Nestlé formera les éducateurs, jouera un rôle d’initiateur et aidera les écoles pilotes dans leurs efforts pour réaliser des activités scolaires plus saines.

Brésil – enseigner la nutrition aux enfants en danger et à leur famille. Plus de 32 millions de personnes souffrent de malnutrition au Brésil. Pour lutter contre cela, Nestlé Brésil a créé «Programa Nutrir», un programme destiné à pallier le manque de connaissances nutritionnelles et les mauvaises habitudes alimentaires. Il utilise plusieurs modules éducatifs novateurs, comprenant des jeux, des jouets et d’autres activités de loisir. Aux côtés du personnel de l’organisation non gouvernementale «International Medical Services for Health» (INMED), des collaborateurs de Nestlé dirigent des ateliers hebdomadaires dans les écoles des communautés défavorisées. Durant sa première année, «Programa Nutrir» a concerné 50 000 jeunes, aidant ainsi à assurer un avenir plus sain aux enfants brésiliens. Plus de la moitié des collaborateurs de Nestlé Brésil participent à ce programme, en tant qu’enseignants volontaires ou en apportant une aide financière.

Responsabilités de gestion: alimentation et boissons

Nestlé met l'accent sur l'amélioration de la performance de ses activités du secteur de l'alimentation et des boissons.

Cette section traite des améliorations réalisées en 2002 ainsi que celles qui sont prévues.

Afin d'augmenter encore la transparence de nos rapports financiers, les résultats de Nestlé Waters sont présentés séparément, de même que, pour chaque zone, la répartition des ventes par groupe de produits.

Responsabilités de gestion: alimentation et boissons*

Zone Europe

En millions de CHF

			2002	2001	2000
Europe de l'Ouest	92,1%		26 424	24 655	24 546
Europe centrale et de l'Est	7,9%		2 254	2 087	1 739
Total chiffre d'affaires	100%		28 678	26 742	26 285
Boissons	16,1%		4 623		
Produits laitiers, nutrition et glaces	26,6%		7 639		
Plats préparés et produits pour cuisiner	28,6%		8 206		
Chocolat, confiserie et biscuits	17,8%		5 102		
Produits pour animaux de compagnie	10,9%		3 108		
Total chiffre d'affaires	100%		28 678		
EBITA	12%		3 438		

Zone Amériques

En millions de CHF

			2002	2001	2000
Etats-Unis et Canada	66,3%		19 425	15 548	15 035
Amérique latine et Caraïbes	33,7%		9 868	11 050	10 489
Total chiffre d'affaires	100%		29 293	26 598	25 524
Boissons	12,5%		3 646		
Produits laitiers, nutrition et glaces	29,7%		8 690		
Plats préparés et produits pour cuisiner	19,5%		5 725		
Chocolat, confiserie et biscuits	14,2%		4 164		
Produits pour animaux de compagnie	24,1%		7 068		
Total chiffre d'affaires	100%		29 293		
EBITA	14,3%		4 189		

* autres activités exclues

Zone Asie, Océanie et Afrique

En millions de CHF

			2002	2001	2000
Océanie et Japon	32,0%		4 757	4 998	5 606
Autres marchés asiatiques	41,9%		6 234	6 380	5 955
Afrique et Moyen-Orient	26,1%		3 889	4 080	4 149
Total chiffre d'affaires	100%		14 880	15 458	15 710
Boissons	34,3%		5 110		
Produits laitiers, nutrition et glaces	40,3%		5 995		
Plats préparés et produits pour cuisiner	12,0%		1 791		
Chocolat, confiserie et biscuits	9,7%		1 441		
Produits pour animaux de compagnie	3,7%		543		
Total chiffre d'affaires	100%		14 880		
EBITA	17,2%		2 564		

Nestlé Waters

En millions de CHF

			2002		
Europe	45,4%		3 504		
Etats-Unis et Canada	48,4%		3 739		
Autres régions	6,2%		477		
Total chiffre d'affaires	100%		7 720		
EBITA	9,0%		696		
Commerce de détail	82,7%		6 384		
Home and Office Delivery (HOD)	17,3%		1 336		
Total chiffre d'affaires	100%		7 720		

Zone Europe (EUR)

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'est élevé à CHF 28,7 milliards, en hausse de 7,2% par rapport à l'an dernier, en dépit de la réduction de 3,2% imputable à la fermeté du franc suisse par rapport aux autres monnaies européennes. Des acquisitions, notamment celles de Schöller et de Ralston Purina, ont contribué au chiffre d'affaires à hauteur de 7,3% (nettes de cessions).

La croissance interne réelle s'est élevée à 1,7%, ce qui, combiné à l'incidence des prix de 1,4%, a contribué à la croissance organique de 3,1%. L'augmentation ou le maintien de nos parts de marché dans la majorité de nos catégories de produits constitue une performance satisfaisante au vu du contexte économique et de la pression sur les prix de vente. Ce succès souligne également la force de nos marques stratégiques.

L'innovation et la rénovation sont les facteurs qui ont le plus fortement contribué à notre croissance et à l'augmentation de nos parts de marché. Parmi les nombreuses nouveautés introduites avec succès sur le marché, il convient de mentionner les suivantes: la barre chocolatée *Nestlé Double Cream* au Royaume-Uni, une gamme d'aliments pour nourrissons sous la marque *Nestlé* en Italie, des pâtes à gâteau et des snacks réfrigérés *Herta et Buitoni*, des soupes *Maggi Sveltesse* et des plats préparés surgelés en portion individuelle *Maggi* en France et en Suisse, le lait de croissance avec des céréales *Nestlé*, la barre chocolatée *KitKat Chunky* et la version améliorée de *Nescafé Cappuccino*. Notons aussi le relancement de *LC1* et la commercialisation sur d'autres marchés de la gamme des desserts *Nestlé Sveltesse* dans le secteur des produits laitiers réfrigérés.

L'Europe de l'Ouest a atteint une croissance interne réelle modeste de 0,8%. Toutefois, une évolution positive a été enregistrée sur la quasi-totalité des marchés. La France, l'Espagne, la Scandinavie, le Portugal et la Grèce ont particulièrement contribué à la croissance. La baisse de la croissance interne réelle par rapport à 2001 s'explique essentiellement par les trois facteurs suivants: d'abord, le commerce de détail des produits alimentaires de marque a été affecté par la politique de tarification agressive menée par certains supermarchés à prix très bas en Allemagne. Ensuite, on a observé une baisse de la consommation des produits alimentaires sur certains segments de marché du commerce de détail en Suisse et au Royaume-Uni. Enfin, la concurrence intense s'est poursuivie sur le marché des produits pour animaux de compagnie au Royaume-Uni, sans oublier notre décision d'éliminer les produits à faible marge et les produits de marque privés.

En Europe centrale et de l'Est, la croissance interne réelle a atteint 11,9%. Cette bonne performance a confirmé la tendance positive des années précédentes; la Russie y a de nouveau particulièrement contribué, avec une croissance de 22%. La plupart des marchés d'Europe centrale et de l'Est ont également atteint leurs objectifs ambitieux en termes de chiffre d'affaires.

Rentabilité

L'EBITA de la zone a atteint CHF 3,4 milliards, soit 12% des ventes. Cette forte amélioration de 100 points de base par rapport à 2001 a pu être obtenue en dépit de la dilution de la marge de Schöller, consolidée depuis le 1^{er} mars 2002, des coûts plus élevés que prévu de la mise en œuvre du projet GLOBE et de l'augmentation du coût des pensions par rapport à 2001.

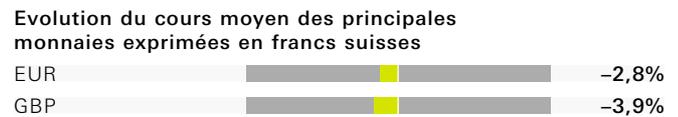
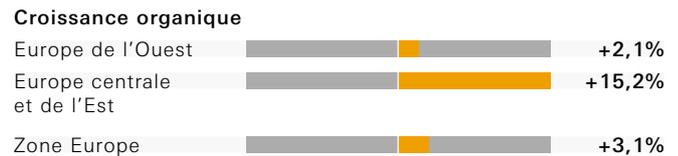
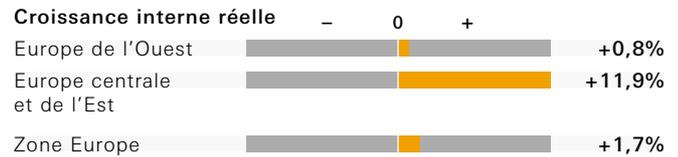
Il est particulièrement encourageant de constater que les efforts déployés par nos marchés pour tendre vers une croissance rentable par l'utilisation ciblée des ressources et l'accroissement de l'efficacité opérationnelle ont pu améliorer leur marge EBITA.

Parmi les nombreuses mesures que nous avons prises pour accroître l'efficacité opérationnelle, il faut citer la forte concentration sur les marques et produits stratégiques qui présentent un potentiel de croissance et de rentabilité dans le domaine du marketing, une augmentation des marges réalisées sur les ventes aux clients et à travers les circuits de distribution grâce à nos efficacités au niveau de notre collaboration avec les clients et de nos relations commerciales, des économies de CHF 300 millions grâce à une amélioration de la productivité et de la structure des coûts, un accroissement de nos efficacités au niveau administratif dans de nombreux marchés par des programmes spécifiques de rationalisation et d'efficacité.

Evénements phares

L'événement externe majeur de l'année a été l'introduction de l'euro, qui a rendu la comparaison des prix entre les différents pays plus aisée pour les détaillants et les organisations de consommateurs. Ces dernières années, Nestlé avait déjà instauré en Europe des fourchettes de prix pour des produits identiques, si bien qu'elle n'a pas été trop affectée par ce changement.

La bonne performance continue du marché russe a été le point fort de l'année dans la zone. Pour la première fois en 2002, le chiffre d'affaires de Nestlé Russie a atteint la barre du milliard de CHF. Nestlé Russie a aussi amélioré sa marge EBITA de 210 points de base. La croissance rapide de notre gamme de cafés *Nescafé* et notre forte position



dans le secteur de la confiserie, dans lequel nous nous appuyons sur des marques locales populaires et sur nos marques internationales, constituent les facteurs clés de notre réussite en Russie. La production locale de glaces et le développement de secteurs comme la nutrition infantile et les produits culinaires ont également contribué à affirmer la position de leader de Nestlé Russie dans l'industrie alimentaire.

L'autre événement majeur pour la zone, mais aussi pour le Groupe en général, a été la mise en œuvre réussie du projet GLOBE en Suisse.

Initiatives de gestion

Des équipes de gestion européennes à la structure comparable à celle de l'équipe en place dans le secteur des produits pour animaux de compagnie ont été instituées dans nos affaires de produits laitiers réfrigérés, de produits culinaires réfrigérés, de glaces et du secteur des produits surgelés. Cette initiative est conforme à notre double objectif de saisir le plus d'opportunités possible sur les marchés individuels et de réaliser une performance et des synergies maximales dans un secteur donné à l'échelle de la zone.

Nous avons aussi été actifs au niveau des acquisitions: nous avons intégré Ralston Purina, dont l'acquisition avait été finalisée en décembre 2001, et commencé l'intégration de Schöller avec la création d'une équipe de direction des glaces paneuropéenne. Nous avons renforcé notre position dans le secteur des produits laitiers réfrigérés au Royaume-Uni par l'acquisition du numéro deux de ce marché. Nous avons aussi élargi notre gamme de produits dans le secteur en croissance rapide de la nutrition de performance avec l'acquisition de Sporting en Allemagne, dont les produits viendront compléter la gamme *PowerBar*.

Nous reconnaissons que les acquisitions ne sont qu'un élément parmi d'autres du processus d'optimisation d'un portefeuille de produits et avons continué de nous séparer des affaires et marques caractérisées par une croissance lente et un bénéfice faible en 2002. Nous avons vendu les activités alimentaires non réfrigérées au Royaume-Uni, ainsi que les affaires de sauces froides, d'huile d'olive et de légumes surgelés en Italie. Nous avons aussi annoncé la cession de nos affaires de plats préparés et de desserts en conserves en France.

Soucieux de nous concentrer aussi sur nos secteurs d'activité de base, nous avons lancé des mesures de restructuration en vue d'améliorer l'utilisation de nos immobilisations, notamment dans les produits pour animaux de compagnie, les glaces, les produits laitiers et le chocolat. Nous avons donc procédé à des amortissements liés à la réduction de la valeur des usines, des biens immobiliers et des équipements. Ces réductions constituent un investissement destiné à améliorer notre performance à l'avenir. Aussi devons-nous en contrôler minutieusement ses rendements. Nous visons aussi à un nouvel accroissement de l'efficacité au niveau administratif sur nos principaux marchés à travers le projet «FitNes». Nestlé Purina Petcare Europe a instauré un «Shared Service Centre», qui sera chargé de faire profiter l'ensemble des activités du secteur des produits pour animaux de compagnie d'une amélioration des processus et des efficacités.

Perspectives

Notre principal objectif en 2003 est d'accélérer la croissance tout en continuant d'améliorer sensiblement la rentabilité. Nous soutiendrons les marques stratégiques, l'innovation et la rénovation par un déploiement ciblé et plus important de nos ressources, en vue d'enregistrer une croissance supérieure à celle du secteur d'activité en Europe de l'Ouest. En attendant, nous escomptons une poursuite de la croissance à deux chiffres en Europe centrale et de l'Est.

La marge EBITA de la zone devrait s'accroître tant du fait de la croissance du chiffre d'affaires que d'une amélioration continue de l'efficacité organisationnelle et des mesures de réduction des coûts dans les structures industrielles et administratives. Elle devrait en outre profiter de l'optimisation du portefeuille, qui vient d'être entamée. Nous poursuivons l'optimisation de notre gamme de produits, l'objectif étant de nous concentrer sur les catégories de produits affichant le taux de croissance et la valeur les plus élevés.

Ces objectifs sont en phase avec notre stratégie à long terme qui vise à dépasser la concurrence par une accélération de la croissance et une amélioration du bénéfice et à consolider notre position de groupe de l'alimentation et des boissons numéro un et le plus dynamique en Europe.

Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires

En 2002, le chiffre d'affaires s'est élevé à CHF 29,3 milliards, en hausse de 10,1% par rapport à 2001. Il s'agit d'une forte performance au vu du contexte économique et, plus particulièrement, des taux de change, qui ont eu une incidence négative de 12,4% sur le chiffre d'affaires. L'évolution positive du chiffre d'affaires est en partie liée à une croissance interne réelle de 2,3% et à des ajustements de prix de vente de 2,5%, qui ont permis d'obtenir une croissance organique de 4,8%. Nous avons également profité de la contribution substantielle, de 17,7%, d'acquisitions (nettes de désinvestissements).

Les crises difficiles traversées par des pays d'Amérique latine ont eu une incidence négative sur la plupart des secteurs d'activité en 2002, y compris celui des produits alimentaires manufacturés. En conséquence, la croissance interne réelle enregistrée par l'Amérique latine en 2002 était bien en deçà de son niveau des années précédentes et, à -1,2%, il a dilué la bonne performance, de 4,3%, réalisée aux Etats-Unis et au Canada. Le niveau de la croissance interne réelle de 2002 s'explique par la poursuite des investissements en faveur des marques clés et le lancement de toute une série de nouveaux produits. Parmi ces nouveautés, il convient tout particulièrement de mentionner les plats préparés surgelés *Lean Cuisine Bowls* et la pâte à biscuit réfrigérée *Nestlé Toll House* aux Etats-Unis, la barre chocolatée *Moça* au Brésil et le système de nutrition adapté à chaque période de la vie *Nido/Ninho* en Amérique latine.

Rentabilité

L'EBITA de la zone a augmenté à CHF 4,2 milliards, surpassant la croissance du chiffre d'affaires et, partant, induisant une augmentation de la marge, qui passe de 13,5% à 14,3%. Cette amélioration est due à l'acquisition de Ralston Purina mais aussi à la réalisation d'efficacités opérationnelles, notamment au niveau des coûts des produits vendus, dans les autres secteurs de la zone. Des programmes d'efficacité ont permis à la marge EBITA de l'Amérique latine de rester inchangée par rapport à l'an dernier, en dépit des difficultés observées dans les pays de cette zone. L'amélioration de la marge EBITA de la zone est donc exclusivement due à la progression de la marge réalisée dans le nord du continent.

Evénements phares

D'une manière générale, le climat économique était défavorable dans la zone: l'économie américaine est restée faible pendant la plus grande partie de l'année, tandis que l'Amérique latine souffrait d'un malaise continu, de fortes dévaluations des monnaies et de différentes crises politiques.

En dépit de ces circonstances, la plupart de nos activités dans cette région et la majorité de nos marchés ont enregistré une croissance, tant de leur chiffre d'affaires que de leur marge bénéficiaire. Les glaces aux Etats-Unis ont constitué une exception notable. Les activités y ont souffert de la pression exercée par la concurrence et de la perte de certains accords de distribution avec des marques concurrentes. En dépit de ces difficultés, les Etats-Unis ont généré une solide croissance des ventes et du bénéfice grâce aux performances toujours fortes du secteur du surgelé (*Lean Cuisine*), des produits de pâtisserie (pâte à biscuit réfrigérée *Toll House*), de la nutrition de performance (*PowerBar*) et à un bon redressement du secteur FoodServices.

Nestlé Canada a enregistré une forte performance globale, consolidant ses positions dans de nombreuses catégories de produits, ce qui s'est traduit par une progression sensible du chiffre d'affaires et des marges. Les points forts ont été la reprise majeure dans la division des glaces et la croissance solide dans les secteurs de la confiserie et des surgelés.

Initiatives de management

Les acquisitions aux Etats-Unis de Ralston Purina, Chef America et des 50% restants de Ice Cream Partners, ainsi que de Garoto au Brésil, ont permis de renforcer nos positions dans plusieurs secteurs clés.

Caractérisées par une croissance et des marges élevées, les activités de produits à consommer «sur le pouce» Chef America complètent idéalement, d'un point de vue stratégique, nos affaires florissantes sous la marque *Stouffer's*. Elles nous permettent aussi de devenir leader de deux des trois principaux segments américains des plats préparés surgelés.

Nous avons intégré avec succès nos activités dans les produits pour animaux de compagnie en Amérique du Nord et tirons à présent profit de l'avantage de partager des méthodes et des modèles d'affaires communs très efficaces. Elles sont en passe de dépasser l'objectif de synergie ambitieux qu'elles avaient annoncé en 2001 et de générer une croissance du chiffre d'affaires supérieure à la moyenne de leur catégorie. L'intégration du secteur des produits pour animaux de compagnie a aussi été finalisée en Amérique latine et dans les Caraïbes.

Nous augmentons la productivité en créant de nouvelles structures de direction et d'organisation telles que l'organisation latino-américaine Nestlé Purina Petcare Company (NPPC), la nouvelle région Amérique australe comprenant le Chili, l'Argentine, le Pérou, la Bolivie, le Paraguay et l'Uruguay, ainsi qu'en consolidant et en réduisant le nombre d'usines. Quatre d'entre elles ont été fermées en 2002.

Nous poursuivons par ailleurs l'optimisation de notre portefeuille d'activités, en nous séparant des affaires non stratégiques comme Kathryn Beich et Peter's aux Etats-Unis, et de nos activités de jambon de Parme au Mexique.

Dairy Partners America (DPA), l'alliance de Nestlé avec le groupe de coopération néo-zélandais Fonterra, se dirige vers la phase opérationnelle, des contrats portant sur la création de joint-ventures en Argentine, au Brésil et au Venezuela ayant été signés. L'équipe de direction de DPA a été mise en place au dernier trimestre de 2002 et devrait favoriser le lancement des opérations de joint-ventures au début de l'année 2003. Nestlé a aussi acquis, avec effet en janvier 2003, les activités de lait en poudre de Fonterra en Amérique latine (Venezuela, Amérique centrale, République dominicaine, Caraïbes et Pérou).

GLOBE a été mis en œuvre avec succès au Pérou et en Bolivie au cours du dernier trimestre de 2002, tandis que Nestlé Etats-Unis a introduit SAP dans ses importantes activités de plats surgelés et de produits réfrigérés.

Autre point fort de l'année, la promotion extraordinaire de Nestlé Brésil, «Nestlé e Você no show do Milhão», qui a donné lieu à l'envoi de près de 78 millions de lettres de consommateurs et de plus d'un demi-milliard de preuves d'achat. Cette campagne a largement contribué à la croissance substantielle enregistrée par nos produits – la croissance interne réelle a atteint 6,0% –, en dépit des conditions difficiles qui régnaient au Brésil.

Perspectives

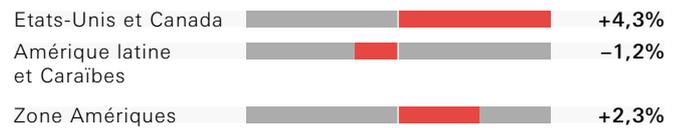
Les mesures prises dans nos activités de glaces devraient permettre d'améliorer rapidement la performance de ce secteur, et ce même avant que ce dernier profite des bénéfices considérables occasionnés par la transaction annoncée avec Dreyer's Grand Ice Cream.

Cette opération, tout comme la rapidité et l'efficacité avec laquelle notre zone a intégré Purina et Chef America, témoignent de notre détermination à développer des marques leader rentables et à poursuivre l'optimisation de notre portefeuille de produits. Autant de facteurs qui permettront à la zone de poursuivre l'amélioration de ses rendements à l'avenir.

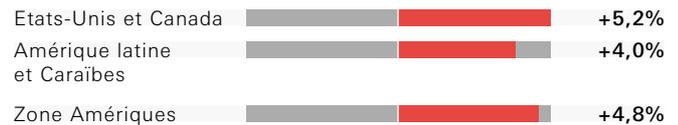
En Amérique latine, nous avons fusionné les régions Caraïbes et République dominicaine pour former une unité de «reporting», dès le 1^{er} janvier 2003.

Responsabilités de gestion

Croissance interne réelle



Croissance organique



Evolution du cours moyen des principales monnaies exprimées en francs suisses



Nous jouissons d'une longue et solide expérience de la gestion de nos affaires dans des conditions économiques et politiques difficiles. Conjugée à l'excellente équipe que forment les managers et les collaborateurs engagés, cette expérience devrait permettre à la zone de poursuivre l'expansion de ses ventes dans le continent tout en améliorant les rendements en 2003 et dans les années qui suivent.

Des efforts continus en faveur des trois initiatives clés du Groupe que sont «Target 2004+», IC³ et le projet «FitNes», et les synergies découlant des récentes acquisitions devraient améliorer l'efficacité opérationnelle et générer des marges plus élevées. De plus, l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre initiale de GLOBE est rapidement appliquée à d'autres marchés, ce qui permet de reconnaître et d'échanger les méthodes d'affaires les plus efficaces. Ce dernier aspect devrait lui aussi induire une progression de la performance sur les différents marchés.

Zone Asie, Océanie et Afrique (AOA)

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires a atteint CHF 14,9 milliards. L'appréciation du franc suisse par rapport aux principales monnaies de la zone s'est traduite par un écart de conversion négatif de 9,2%, mais la zone a pu maintenir son rythme de croissance tout au long de l'année, la croissance interne réelle étant forte, de 3,6%, et l'incidence des prix étant de 1,4%, ce qui a permis d'obtenir une croissance organique de 5,0%. Les acquisitions (nettes de désinvestissements) n'ont eu qu'un impact marginal de 0,4% sur le chiffre d'affaires.

Rentabilité

La zone Asie, Océanie et Afrique a enregistré des résultats satisfaisants en dépit de la situation économique difficile qui a régné cette année, l'EBITA atteignant CHF 2,6 milliards. En pourcentage des ventes, l'EBITA est restée inchangée, à 17,2%.

En dépit de la situation politique et économique qui prévalait dans le monde entier, tout particulièrement au Moyen-Orient, en Afrique et dans d'autres pays asiatiques, il a été possible d'enregistrer une amélioration satisfaisante de la croissance interne réelle et de la rentabilité, grâce notamment à notre large présence géographique, à la force de nos marques et à l'engagement de nos collaborateurs. De plus, l'expérience de la gestion de situations économiques difficiles que nous avons acquise par le passé, par exemple au moment de la crise de l'ASEAN en 1997 et en 1998, s'est révélée très utile.

Événements phares

L'Océanie (y compris la Nouvelle-Zélande et les îles du Pacifique), l'un des marchés clés de la zone, a obtenu d'excellents résultats, sa croissance interne réelle s'élevant à 5,2% grâce aux efforts déployés pour consolider nos positions. L'Océanie entreprend actuellement un certain nombre d'initiatives opérationnelles, parmi lesquelles on notera les progrès particulièrement encourageants qui ont été réalisés au niveau de l'achat centralisé.

Dans un contexte économique difficile et soumis à une pression déflationniste, le Japon a enregistré une croissance interne réelle négative de 1,5%. Nos fortes positions nous aideront à gérer cette situation et nous assureront un potentiel de croissance raisonnable dès que la situation s'améliorera.

Le marché chinois (y compris Hong Kong et Taiwan) a de nouveau enregistré une très bonne performance en 2002. Nous bénéficions d'une position idéale pour saisir les opportunités importantes qu'offre cette région, qui demeure un moteur de croissance pour la zone, grâce à la croissance interne et à l'intégration réussie des récentes acquisitions dans le secteur culinaire. Dans le domaine des produits culinaires, nous sommes rapidement devenus numéro un du marché du bouillon de poule grâce à la forte croissance du volume des ventes. L'initiative du marché visant à rationaliser sa structure juridique est en bonne voie et les économies de coûts opérationnels qui en découlent, conjuguées à une croissance durable élevée, ont permis au marché de constituer un fondement solide permettant d'assurer une croissance rentable à l'avenir.

L'Inde et l'Afrique présentent toutes deux un excellent potentiel de croissance. L'Inde, où nous avons poursuivi la consolidation de notre position, a enregistré d'excellents résultats. Nous pourrions y générer une forte croissance interne à mesure que la situation économique s'améliorera et que la part de la population ayant les moyens d'acheter des produits alimentaires manufacturés augmentera. Notre stratégie consiste à maintenir les fortes positions de leader dans les principales catégories de produits dans lesquelles nous sommes présents actuellement tout en développant de nouvelles activités et des produits innovants.

L'amélioration de la situation économique et l'augmentation des revenus du pétrole en Afrique centrale et occidentale alimentent la croissance; dans cette région, nous avons enregistré une croissance interne réelle notable de 15,9%. Nous sommes bien positionnés pour profiter de l'évolution des différentes économies africaines.

Au Moyen-Orient enfin, nous avons réussi à générer une croissance modérée, en dépit du maintien de l'instabilité dans cette région.

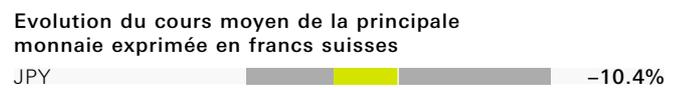
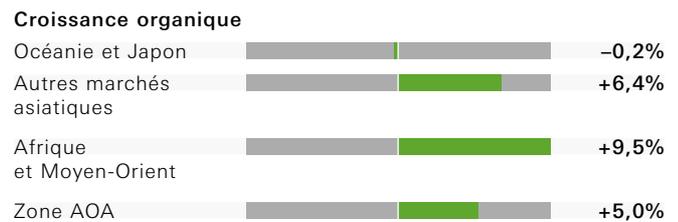
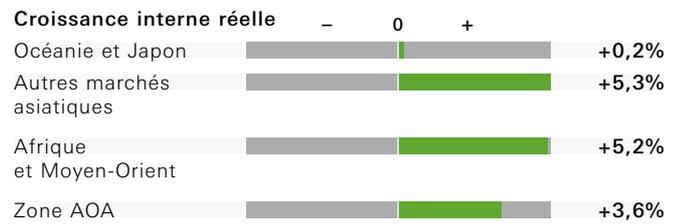
Nestlé Malaisie a été la première à mettre en œuvre GLOBE. Les nouveaux systèmes fonctionnent bien et leur utilisation n'a soulevé aucune difficulté particulière, ce dès le premier jour de leur introduction. Le système intégré devrait permettre d'accroître l'efficacité et de réaliser des économies de coûts.

Initiatives de management

Le projet AIS («Asian Industrial Structures») lancé en 1999 afin d'optimiser la structure industrielle des produits commercialisables tels que le lait, le café, la nutrition infantile et *Milo*, en Asie et en Océanie a été mené à bien avec succès avec l'achèvement de la construction des usines clés restantes, à savoir celle de lait liquide en Indonésie et celle de céréales pour nourrissons en Malaisie. Le projet rapporte les résultats souhaités, une amélioration de la rotation de l'actif et une réduction des coûts de production ayant été observées. Nous avons aussi réussi à gérer l'augmentation subséquente de l'approvisionnement inter-marché provenant des usines de production clés récemment créées.

Instituée fin 2001, l'unité d'affaires de produits pour animaux de compagnie de la zone est à présent pleinement opérationnelle et intégrée dans les anciennes affaires de Purina. Cette unité mettra à profit les points forts et le savoir-faire des activités nouvellement intégrées afin de concentrer les efforts et les ressources sur la poursuite de la consolidation de nos positions dans des pays où nous sommes implantés, ainsi que sur le lancement d'activités dans d'autres marchés.

La centralisation des processus d'achat s'est poursuivie. Nous avons mis au point une organisation d'acheteurs principaux qui dépendent de l'unité d'achat de la zone. Les réseaux d'achat régionaux formalisés mettront en œuvre les méthodes les plus efficaces dans le monde entier et encourageront la formation continue des experts en matière d'achat.



Perspectives

Les développements démographiques dans les pays de la zone présentent un potentiel de croissance élevé pour des produits commodes, savoureux, nutritifs et à valeur ajoutée. La présence géographique équilibrée de Nestlé dans la zone permet de modérer l'effet d'un ralentissement économique dans certaines régions.

Nous estimons que le contexte actuel n'aura pas d'impact majeur sur nos affaires et que notre excellente gamme de produits nous permettra de convertir les opportunités offertes par la situation démographique en une croissance durable rentable.

En attendant, nous continuerons de poursuivre notre double objectif d'excellence opérationnelle et d'économies de coûts, sans perdre de vue celui de croissance, de manière à consolider la position de Nestlé en tant que société d'alimentation, de nutrition et de bien-être par excellence dans les nombreux pays couverts par la zone.

Nestlé Waters

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Nestlé Waters a augmenté de 4,1% pour s'élever à CHF 7,7 milliards en 2002. Les taux de change ont eu un effet négatif de 7,5% sur le chiffre d'affaires, mais nous avons réalisé une croissance interne réelle de 9,9%, ce qui, avec une baisse des prix de 0,3%, a permis d'enregistrer une croissance organique de 9,6%.

La performance de croissance interne réelle a été excellente, principalement grâce à des résultats exceptionnels en Amérique du Nord ainsi qu'à des progrès remarquables en Asie, au Moyen-Orient et dans certains pays européens, dont l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Pologne et la Hongrie.

L'évolution de nos prix de vente reflète la stabilité des matériaux d'emballage, particulièrement du PET, durant l'année, ainsi que la pression sur les prix aux Etats-Unis.

Notre programme d'acquisition a augmenté le chiffre d'affaires de 2%. Il a été principalement axé sur les Etats-Unis, l'Europe (Royaume-Uni, France et Russie) et le Moyen-Orient, notamment la péninsule arabique.

En 2002, Nestlé Waters a continué l'expansion des marques *Nestlé*, qui ont enregistré de forts taux de croissance. Le volume combiné des marques *Nestlé* en 2002 était de 700 millions de litres environ.

Rentabilité

L'EBITA s'est amélioré de 11,9% par rapport à 2001 pour atteindre CHF 696 millions la marge EBITA progressant de 60 points de base pour s'établir à 9,0% du chiffre d'affaires. La progression positive du bénéfice repose principalement sur la croissance organique, les programmes de productivité et le contrôle des dépenses fixes.

Nous poursuivons l'application des programmes d'économie au niveau de la production, dans le cadre de «Target 2004+», de la chaîne d'approvisionnement et des dépenses générales afin d'accroître encore notre rentabilité.

Etats-Unis et Canada

Le marché des eaux embouteillées en Amérique du Nord a continué d'afficher des taux de croissance impressionnants, particulièrement les ventes d'eau en bouteille dans le commerce de détail. Dans cet environnement, Nestlé Waters a amélioré sa position dans la région, malgré une concurrence intense, présentant la meilleure performance des principaux acteurs. La croissance organique de 13,2% était le résultat d'une stratégie clairement définie avec trois objectifs: réaliser une couverture géographique complète, engager des dépenses progressives pour accroître notre présence, tout en améliorant notre marge opérationnelle grâce à des coûts réduits.

Les augmentations de dépenses pour les médias, la couverture de vente et le merchandising ont été entièrement financés par les gains de productivité et d'efficacité, car nous avons mis en place un modèle avantageux de fournisseurs et de distributeurs. Par conséquent, l'EBITA en dollar américain de la région a augmenté de 20%, soit plus rapidement que la croissance organique.

La marque *Nestlé Pure Life* a été proposée en Amérique du Nord fin 2002. Nous rebaptisons actuellement la marque *Aberfoyle* en *Nestlé Pure Life*, la transition devant durer 18 mois. *Nestlé Pure Life/Aberfoyle* a représenté un volume de plus de 500 millions de litres en 2002, avec une couverture nationale aux Etats-Unis et au Canada.

L'acquisition de Sparkling Spring, basée à Chicago, a contribué à l'amélioration de notre distribution dans le centre ouest des Etats-Unis.

Europe

Le chiffre d'affaires s'est élevé à CHF 3,5 milliards, principalement grâce à une solide croissance organique de 4,7%.

L'Europe de l'Ouest et de l'Est ont affiché une croissance organique respective de 5% et de 21% dans un environnement très concurrentiel. Cette performance se fait particulièrement ressentir dans certains pays d'Europe de l'Ouest, où le marché de l'eau est déjà

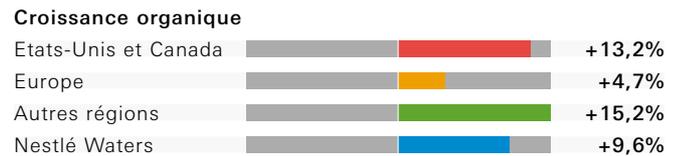
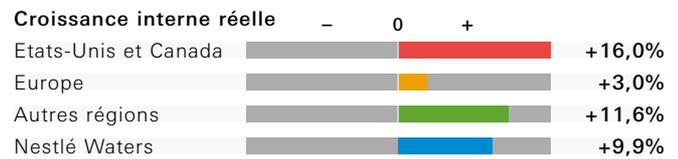
très développé. Les résultats en Allemagne, où nous avons atteint une position de leader, et au Royaume-Uni ont été particulièrement impressionnants. En Europe de l'Est, la Hongrie, avec le succès fantastique de *Nestlé Aquarel*, et la Pologne ont affiché des taux de croissance remarquables.

Nestlé Aquarel, notre eau de source paneuropéenne au goût léger, a étendu ses activités à deux nouveaux pays, la Hongrie et la Finlande. Elle a été désignée comme la marque principale pour l'expansion de nos ventes directes dans les foyers et bureaux en Europe, particulièrement dans des pays importants comme la France, l'Italie et l'Allemagne. En tant que marque aux sources variées, elle exploite les capacités en eau et d'embouteillage existantes, offre des avantages logistiques et une meilleure utilisation du capital investi. Trois sites de production ont été ajoutés en 2002 en France, en Espagne et en Hongrie, ce qui porte le nombre total de sites à sept.

Le succès des nouveaux produits *Perrier*, tels que la ligne de boissons *FLUO*, et l'extension de la gamme PET sur le segment des produits à emporter à domicile ont démontré la capacité de la marque à renouveler son offre.

Les ventes d'eau livrée dans les foyers et les bureaux en Europe restent faibles, mais augmentent de plus de 25% par an. Suivant la stratégie commencée en 2001, nous avons augmenté nos livraisons d'eau dans les foyers et les bureaux grâce à une croissance interne et à des acquisitions. En conséquence, ces ventes ont triplé. Nous détenons une position solide principalement au Royaume-Uni, en France, en Pologne et en Russie. Avec l'acquisition de Powwow, annoncée en février 2003, nous avons renforcé notre présence paneuropéenne dans ce segment du marché.

L'EBITA en Europe continue de s'améliorer à la suite des efforts de productivité en continu, surtout au niveau du procédé de fabrication et de la chaîne d'approvisionnement.



Les acquisitions dans la région se sont opérées en France et au Royaume-Uni. Nous avons également implanté une filiale sur l'important marché russe, avec l'acquisition de Saint Springs.

Autres régions

Nos activités ont bien progressé en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique, avec des taux de croissance organique généralement supérieurs à 20%. L'environnement économique fragile en Amérique latine, particulièrement au Brésil et en Argentine, a eu un effet négatif sur nos ventes, mais l'impact sur la performance globale de Nestlé Waters est resté faible.

Nestlé Pure Life, notre marque mondiale, a continué son expansion en 2002, avec un lancement en Turquie, en Egypte et en Ouzbékistan, où la version gazeuse est proposée. La marque est désormais disponible dans 13 pays.

La rentabilité dans ces autres régions du monde s'est améliorée notablement en 2002. C'est en partie le fruit de notre stratégie visant à donner la priorité aux marchés ou aux régions présentant des opportunités de marge sur l'accroissement des volumes.

Perspectives

La tendance d'une forte croissance dans le secteur des eaux embouteillées devrait continuer en 2003. Nestlé Waters souhaite poursuivre le développement de ses parts dans les ventes de PET en Amérique du Nord, qui continuent d'augmenter, tout en accentuant sa pénétration globale dans le secteur des livraisons aux foyers et aux bureaux, particulièrement en Europe.

Les marges opérationnelles devraient également s'améliorer grâce à une croissance organique et à l'application étendue des programmes d'économie.

Perrier FLUO

Une nouvelle gamme de produits destinée aux jeunes adultes: population clé pour l'avenir de la marque Perrier

Innovation et rénovation



Produits et marques

La force des marques de Nestlé confère au Groupe un positionnement international sans égal dans de nombreuses catégories de produits.

Les six marques stratégiques mondiales *Nestlé*, *Nescafé*, *Nestea*, *Maggi*, *Buitoni* et *Purina* représentent quelque 70% des ventes du Groupe, *Nestlé* y contribuant à elle seule à hauteur de 40%. Elles correspondent aux marques préférées des consommateurs dans le monde entier, en tant que telles ou associées à des dénominations de produits. Nestlé détient en outre des marques régionales et nationales avec lesquelles les consommateurs sont étroitement familiarisés, souvent de longue date. Ces marques permettent aux consommateurs d'exprimer leur individualité et de respecter leurs traditions, tout en bénéficiant de la qualité et de la sécurité d'un produit de Nestlé. Elles constituent donc des éléments clés dans le portefeuille de Nestlé. Les marques et produits de Nestlé étant au cœur d'un processus d'innovation et de rénovation constant, ils répondent et dépassent les attentes de nos consommateurs. Nous recherchons une supériorité qualitative en veillant à ce que nos marques aient la préférence des consommateurs dans un rapport de 60/40 et en assurant la disponibilité de nos produits quand nos consommateurs les veulent, où ils les veulent et comme ils les veulent.

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

Boissons

Les ventes de *Nescafé* n'ont cessé de progresser depuis 1938, année du lancement par Nestlé du premier café soluble à remporter un succès commercial. *Nescafé*, qui comprend aujourd'hui des variétés de cafés prêts-à-boire, est de loin la marque de café la plus populaire du monde. Le Groupe commercialise également des cafés torréfiés traditionnels dans plusieurs pays d'Europe ainsi que du café espresso en capsules *Nespresso*. Nestlé est le numéro un mondial dans la catégorie des boissons chocolatées et maltées, avec des marques telles que *Nesquik*, *Milo* et *Nescau*. Nestlé vend aussi des jus de fruits, dont la marque la plus importante est *Libby's* aux Etats-Unis, ainsi que des boissons à base de thé, en particulier *Nestea* soluble et prêt-à-boire. La Société est également le leader mondial des eaux embouteillées, avec une gamme comptant plus de 70 marques telles que *Vittel*, *Contrex*, *Perrier* et *S.Pellegrino* au niveau international, ainsi que des marques régionales et locales telles que *Levissima*, *Vera*, *Panna*, *Fürst Bismark* et *Naleczowianka* en Europe, *Arrowhead*, *Poland Spring*, *Zephyrhills*, *Deer Park* et *Ozarka* aux Etats-Unis. Plus récemment, le Groupe a introduit la marque *Nestlé* dans la catégorie des eaux embouteillées avec le lancement de *Nestlé Pure Life* et *Nestlé Aquarel*. Nestlé est aussi très présente dans le monde entier dans le canal de distribution de l'eau «Foyer et Bureau».

Chiffre d'affaires		2002	2001	2000
Café	35,5%	8 287	8 937	9 096
Nestlé Waters	33,1%	7 720	7 418	5 947
Autres	31,4%	7 318	7 668	8 001
Total	100%	23 325	24 023	23 044
EBITA		4 075	4 259	4 317
Investissements en immobilisations		1 004	1 062	936

En millions de CHF

Nescafé Cappuccino (tasse Firenze), Europe

Ces nouveaux mélanges à la mousse voluptueuse lancés sur le secteur affichant la croissance la plus rapide du marché du café sont destinés à attirer les jeunes vers la marque *Nescafé*

Innovation et rénovation



Chiffre d'affaires et rentabilité

Globalement, la croissance interne réelle de ce groupe de produits s'est inscrite à 4,6%, Nestlé Waters ayant affiché une excellente performance. Dans le secteur du café soluble et dans les autres principales catégories de produits, la croissance était plus modérée qu'en 2001, mais la marge EBITA est restée relativement stable.

Café soluble

En 2002, le faible prix du café vert a engendré une concurrence très axée sur le prix, surtout dans des pays importants tels que le Royaume-Uni et le Japon. Dans cet environnement, la force de *Nescafé*, marque haut de gamme proposant des améliorations constantes aux consommateurs, n'a eu que peu d'effet. Nous estimons dès lors que *Nescafé* n'a connu qu'une progression parallèle à celle du marché du café soluble en 2002.

Nous avons intensifié nos efforts en 2002 pour initier les jeunes adultes au monde du café et, en particulier, à *Nescafé*. Les jeunes consommateurs recherchent une expérience différente de celle du consommateur traditionnel. Outre le café lui-même, nous devons offrir un aspect crémeux, de la mousse, des arômes et de l'onctuosité à travers cappuccinos, lattes, cafés au lait et mélanges complets de café. Dans de nombreux pays, des produits améliorés ont été lancés ou relancés dans cette catégorie à croissance rapide: le relancement européen de la gamme *Nescafé Cappuccino*, le lancement national aux Etats-Unis de la ligne *Nestlé Frothé* et, en Asie, le développement continu de la gamme *Nescafé 3 en 1*, qui comprend du lait et du sucre, sont les plus notables. Cette catégorie devrait continuer d'afficher une croissance à deux chiffres.

Nous avons poursuivi nos investissements en nouvelles technologies dans nos usines en Chine, au Japon, en Corée, aux Etats-Unis et en Espagne afin d'améliorer la performance de nos produits, notamment dans le domaine des arômes de café, et de continuer à obtenir une nette préférence de 60/40 pour *Nescafé* lors de tests en aveugle. Nous avons également augmenté nos capacités en Thaïlande.

Répartition des ventes*

Zone EUR		4 623
Zone AMS		3 646
Zone AOA		5 110

* Nestlé Waters et ventes d'autres activités exclues

Croissance interne réelle

	-	0	+	
Café soluble				+2,0%
Nestlé Waters				+9,9%
Total du groupe de produits				+4,6%

L'un des aspects souvent occulté du succès de *Nescafé*, qui a revigoré l'industrie du café soluble et tiré son taux de croissance vers le haut, est l'avantage résultant de cette demande accrue pour les producteurs de café. Nous sommes préoccupés par la situation difficile de nombreux producteurs de café, touchés par le prix déprimé du café vert sur le marché mondial, et nous sommes partisans d'un prix du café vert plus élevé et plus stable. Ceci assurerait l'approvisionnement à long terme d'un café de bonne qualité. De plus, nous opérons principalement dans le secteur du café soluble, qui implique des frais fixes élevés; nous bénéficions donc d'un avantage concurrentiel plus grand sur les producteurs de café torréfié et moulu lorsque le prix du café vert est plus haut.

En 2002, nous avons discuté longuement avec une organisation non gouvernementale (ONG) qui a traité du prix du café vert à travers une campagne internationale lancée en septembre. En accord avec cette ONG, nous souhaitons soutenir des initiatives destinées à mieux gérer l'approvisionnement, afin de réduire la volatilité du prix du café.

Nous exploitons 27 usines *Nescafé* dans le monde, dont 14 dans des pays en développement. Onze d'entre elles sont situées dans des pays producteurs de café. 55% des produits *Nescafé* étant fabriqués dans les pays en développement, la majeure partie de la valeur ajoutée reste dans ces pays.

Nespresso

Nespresso a encore affiché de bonnes performances, particulièrement en Suisse, en France, en Allemagne, en Autriche, au Royaume-Uni et en Italie, où les ventes se sont élevées à CHF 350 millions, en augmentation de 31% par rapport à 2001.

Nespresso

Déguster un *Nespresso*
dans le nouveau *Nespresso Shop*
de Zurich



Nespresso a touché une base de clientèle active d'un million de consommateurs, notamment grâce au succès de sa «Concept Machine», qui a été lancée fin 2001 et a gagné deux prix internationaux de l'innovation pour son design en 2002. Le site Internet actualisé en permanence, présente les informations et offres sur les nouveaux produits et permet de commander facilement en ligne. Il représente désormais plus de 35% des ventes totales de capsules. La croissance annuelle actuelle de 30% a entraîné la construction d'une nouvelle usine spécialisée, aux performances élevées, à Orbe, en Suisse. Cette installation permettra à *Nespresso* de quadrupler sa capacité de production d'ici 2007 et de répondre à la demande, la marque doublant son activité tous les trois ans et sa base d'acquisition de clients tous les deux ans.

Autres boissons

Nous avons renforcé notre position dans les boissons chocolatées et maltées grâce à un programme d'innovation et de rénovation actif. La plupart des pays clés d'Amérique latine ont affiché une forte croissance malgré un environnement économique difficile, et une croissance à deux chiffres a de nouveau été enregistrée en Afrique, en Indonésie et au Vietnam. Dans les marchés industrialisés, les ventes au Canada, en Italie et au Royaume-Uni ont progressé de façon remarquable.

Nous avons encore renforcé le positionnement de *Milo* dans le secteur des boissons énergétiques avec l'introduction d'*Actigen-E*, l'un des quatre ingrédients de marque brevetés, dans la région ASEAN et au Chili. Dans le même temps, de nouveaux emballages et publicités ont été lancés pour refléter des valeurs plus contemporaines.

Concernant *Nesquik*, en Europe, nous avons observé une approche coordonnée dans le développement des activités marketing pour les consommateurs, y compris la publicité, les promotions et le site Internet. Aux Etats-Unis, le marché le plus important de *Nesquik*, des extensions réussies sont venues compléter les formats en poudre et prêts-à-boire. Au

Brésil, *Nescau* a été relancée avec succès avec une base nutritionnelle plus importante et, au Royaume-Uni, la gamme *Nesquik* a été étendue au canal hors foyer. Le sirop *Nesquik* sera également relancé en Europe début 2003. Quant aux coûts, nous avons encore amélioré la compétitivité de notre structure industrielle, surtout en Asie.

Beverage Partners Worldwide (BPW)

Ce joint-venture permet à Nestlé d'associer ses compétences en R&D ainsi que son savoir-faire en matière de thé et de café à l'expérience de la distribution et du marketing de The Coca-Cola Company. Avec sa nouvelle structure organisationnelle, le joint-venture a gagné en force et a connu une première année prometteuse. La marque *Nestea* a été rajeunie, entraînant une croissance rapide dans plusieurs pays du monde. Elle a également été lancée dans onze nouveaux pays en 2002. BPW a aussi développé plusieurs nouveautés dans les catégories du thé et du café prêts-à-boire, que les consommateurs découvriront prochainement et qui devraient contribuer à faire de 2003 une autre année pleine de succès.

Nestlé Waters

Nestlé Waters est présenté aux pages 42 à 44.

Perspectives

Dans le secteur du café soluble, les initiatives mises en œuvre en 2002 devraient générer un retour à une croissance supérieure au marché en 2003.

La croissance future dans les boissons chocolatées et maltées proviendra essentiellement des marchés en développement d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique, où nous occupons déjà de solides positions. Les perspectives démographiques favorables stimuleront notre croissance, de même que des marques comme *Milo* qui répondent aux besoins des consommateurs en matière de nutrition et de goût.

Milo avec Actigen-E, Indonésie

Milo, qui a été relancée, comprend désormais l'un de nos ingrédients de marque brevetés pour renforcer notre position dans les boissons énergétiques

Innovation et rénovation



Produits laitiers, nutrition et glaces

Nestlé est un acteur important de l'industrie laitière mondiale depuis longtemps, dans un premier temps avec des marques de longue conservation bien connues telles que *Nido*, *Nespray*, *La Lechera* et *Carnation*, puis en développant une forte position internationale dans les produits laitiers réfrigérés et les glaces vendus sous la marque *Nestlé*. L'innovation et la rénovation jouent un rôle essentiel dans le développement des produits à base de lait et des céréales pour petit déjeuner, gérées en joint-venture avec General Mills. En raison de ses effets bénéfiques sur la santé et le bien-être, la nutrition joue un rôle important dans le développement de notre Groupe. Une vaste gamme de produits issus de notre recherche scientifique, tels que laits de premier et de deuxième âge, laits de croissance, céréales, aliments entéraux, compléments oraux et aliments de performance, a été activement développée et commercialisée sous la marque *Nestlé*.

Chiffre d'affaires		2002	2001	2000
Produits laitiers	52,8%	12 339	13 061	12 471
Nutrition	22,0%	5 143	5 366	4 989
Glaces	21,4%	5 010	3 770	3 807
Autres	3,8%	884	844	781
Total	100%	23 376	23 041	22 048
EBITA		2 756	2 578	2 626
Investissements en immobilisations		495	573	530

En millions de CHF

Nespray 1+, 3+, 6+

Gamme de laits pour enfants avec ingrédients actifs de marque

Innovation et rénovation



Chiffre d'affaires et rentabilité

Le chiffre d'affaires a progressé en chiffres absolus en dépit de l'effet des taux de change. A 2%, la croissance interne réelle était inférieure à son niveau de 2001, mais masquait l'amélioration de certaines performances. La rentabilité s'est aussi accrue grâce à l'amélioration des performances dans les secteurs des produits laitiers réfrigérés et des glaces. Les efforts réalisés pour améliorer l'efficacité des coûts ont également contribué à augmenter la rentabilité de la catégorie des produits laitiers de longue conservation.

Produits laitiers de longue conservation

En 2002, les produits laitiers de longue conservation ont affiché une croissance accélérée en Asie et en Amérique latine, leurs principales régions d'activité.

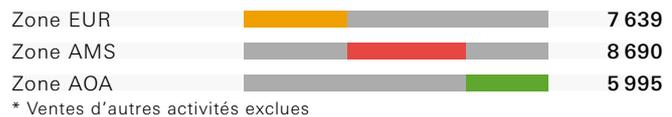
Ce résultat a été atteint grâce à la forte progression de nos marques de laits pour enfants comme *Nido*, *Ninho*, *Bear Brand* et *Dancow* avec une segmentation réussie qui permet d'offrir des produits pour chacune des trois catégories suivantes: les enfants jusqu'à 1 an, jusqu'à 3 ans et ceux jusqu'à 6 ans et plus. Ces produits ont été scientifiquement enrichis d'ingrédients actifs de marque *Nestlé*, et ont bénéficié de campagnes de communication, expliquant ce concept, destinées aux mères.

Coffee-mate, notre marque de crème à café, a également affiché une forte croissance, en particulier aux Etats-Unis et en Thaïlande, nos deux principaux marchés. Ce résultat s'explique par des mesures d'innovation importantes et soutenues, comprenant notamment le lancement de nouveaux arômes aux Etats-Unis et de sachets sticks *Coffee-mate* en Thaïlande.

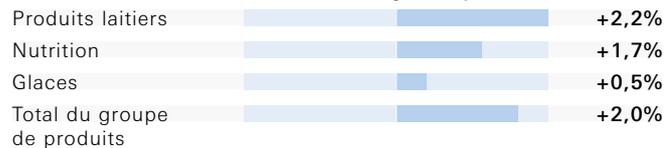
Produits laitiers réfrigérés

En 2002, la catégorie des produits laitiers réfrigérés s'est concentrée sur l'élaboration de modèles d'affaires pour le développement futur rentable des affaires et sur le renforcement de la croissance grâce à l'innovation et à la rénovation. Nous avons créé

Répartition des ventes*



Croissance interne réelle



une organisation européenne centrale pour faciliter la croissance en adoptant une approche commune des affaires dans toute l'Europe, et avons réalisé un nombre d'acquisitions et de joint-ventures qui seront intégralement opérationnels dès le début de l'année 2003.

Nous avons concentré les principales innovations en Europe sur le segment du «bien-être» au travers d'une gamme de desserts allégés sous la marque *Sveltresse* en France, et le relancement de *LC1* dans plusieurs pays, avec un nouveau positionnement et une nouvelle variété multi-foitures. Nous avons également relancé *LC1* au Japon, et les résultats sont encourageants. Nous avons utilisé les portefeuilles de marques du secteur des produits laitiers réfrigérés et des boissons en Asie en lançant nombre de produits dont une crème pudding *Milo* et un *Coffee-mate* pasteurisé en Thaïlande. Au Brésil, nous avons introduit *Molico Beauty*, un nouveau concept avec des effets bénéfiques sur la beauté, en complément des avantages nutritionnels existants.

En Inde et au Pakistan, deux pays dans lesquels Nestlé a fait son entrée avec ces produits en 2001, l'expansion géographique et l'innovation, dont des yaourts pratiques en sachet et des yaourts aux foitures, ont constitué nos priorités.

Nutrition infantile

Les ventes dans le secteur de la nutrition infantile ont été affectées par les conditions du marché moins favorables, mais elles ont progressé fortement en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient ainsi qu'en Europe.

Nous avons étendu les ventes de produits de nutrition infantile à l'Italie et avons ouvert la première fabrique du Groupe en Iran, ce qui nous permet de répondre aux besoins locaux en matière de céréales pour nourrissons.

Nous avons poursuivi notre stratégie basée sur la recherche dans le domaine des préparations pour nourrissons, nous reposant sur l'innovation en matière de produits et la distribution de documentation et d'échantillons au corps médical, tout en nous conformant strictement au Code international de commercialisation des substituts du lait maternel.

Nous avons développé un nouveau cadre d'innovation et de communication pour soutenir nos produits de sevrage, qui a reçu un accueil favorable de la part des spécialistes de la nutrition médicale et des consommateurs.

«HealthCare nutrition»

Le secteur de la nutrition de santé spécialisé a affiché une croissance supérieure à la moyenne du Groupe en 2002 grâce à l'expansion sur de nouveaux marchés, y compris l'Indonésie et le Moyen-Orient, ainsi qu'à la progression continue de *Clinutren* en Europe et de *Peptamen* aux Etats-Unis. En Amérique latine et en Asie, nous avons consolidé la position de *Nutren* dans les hôpitaux ainsi que dans les canaux non hospitaliers, et avons lancé de nouveaux produits. Nous avons introduit *Nutren Mageu*, qui combine la saveur et la texture locales traditionnelles avec les qualités nutritionnelles de *Nutren*, dans des centres de traitement de maladies chroniques en Afrique du Sud. *Nutren Activ* a été lancé avec succès dans le commerce de détail au Brésil, ce qui rend ce produit directement disponible pour les consommateurs pour la première fois.

Clinutren, notre gamme européenne de compléments nutritionnels savoureux, continue de gagner des parts de marché dans les pharmacies. «Nestlé Home Care», un nouveau canal pour la nutrition de santé en France qui propose des produits et services de nutrition aux patients à la maison, a contribué à améliorer notre position sur ce marché.

«Performance nutrition»

La nutrition de performance a réalisé une bonne progression en 2002, améliorant encore davantage sa rentabilité. Dans le domaine de la nutrition sportive, la gamme *PowerBar* a affiché une augmentation du chiffre d'affaires à deux chiffres, grâce à l'amélioration de notre position en Amérique du Nord et à notre expansion géographique au Japon et sur les marchés de l'ASEAN.

Pria, la gamme de barres nutritionnelles à base de céréales pour femmes, lancée à l'été 2001 aux Etats-Unis, a bénéficié d'un accueil très favorable et d'une vaste distribution.

La stratégie qui consiste à ajouter une fonction nutritionnelle à des marques de produits alimentaires *Nestlé* par l'adjonction d'ingrédients actifs de marque a continué à se développer avec succès. Cette stratégie, qui s'appuie sur des ingrédients dont l'effet bénéfique sur la santé et le bien-être a été scientifiquement prouvé, est appliquée à un nombre croissant de catégories de produits sur de nombreux marchés. Le chiffre d'affaires des marques vedettes contenant des ingrédients actifs de marque a dépassé CHF 1 milliard en 2002, dynamisé par l'introduction d'*Actigen-E* dans la gamme de produits *Milo* en Asie.

Division d'affaires stratégiques Nutrition

La Division d'affaires stratégiques Nutrition contribue largement à la performance du Groupe au travers de ses affaires de nutrition infantile, de santé et de performance décrites ci-dessus. De plus, elle constitue l'élément clé qui permet à Nestlé de concrétiser sa vision d'une «entreprise de nutrition, de santé et de bien-être», grâce au développement de stratégies axées sur le «bien-être» qui soutiennent et influencent les autres catégories du secteur de l'alimentation et des boissons, et également à sa capacité de tirer profit de nouvelles opportunités d'affaires dans ce domaine.

Au fur et à mesure que la population mondiale vieillit et que sa situation économique s'améliore, les sociétés abandonnent peu à peu le concept d'une «alimentation adéquate», à savoir le besoin fondamental de subsistance (le passé), pour s'orienter vers une «alimentation optimale», qui met l'accent sur la santé et le bien-être (le futur). L'alimentation joue un rôle central dans cette évolution, et Nestlé est très bien positionnée pour répondre aussi bien aux besoins nutritionnels spécifiques de certains groupes de consommateurs qu'à une approche plus holistique du style de vie, qui vise à améliorer la performance tant sur le plan mental que physique.

Glaces

Nos affaires de glaces ont poursuivi la bonne progression affichée au cours des dernières années. Nous avons réalisé une très bonne croissance et amélioré les parts de marché et la rentabilité dans des pays clés comme l'Australie, le Canada et la France, et avons poursuivi le développement d'importantes affaires de glaces au Chili, en Russie et au Brésil. Ce résultat positif est principalement dû aux compétences d'affaires et au travail d'équipe de nos groupes de gestion locaux, et à la mise en œuvre d'approches innovantes au niveau des produits, de la vente, ainsi que des systèmes techniques et de distribution.

La structure et la taille de nos affaires de glaces en Europe ont également connu des modifications importantes. Nous avons créé une unité opérationnelle européenne pour les glaces, qui sera chargée d'accélérer la croissance et d'accroître la rentabilité de cette zone. L'augmentation de la taille est due à l'acquisition de Schöller, commentée ci-dessous.

Sur le front des innovations, il y a eu quelques lancements de produits très réussis en 2002, notamment *Drumstick Royale* en Australie, *La Laitière* en bacs en France, *Chupate el Dedo* au Chili, *Spiderman* en Afrique du Sud, *Extrême Mini Mini* en Suisse et la gamme *Sundae* en bacs transparents au Canada. Ces innovations reflètent notre capacité à développer au niveau local de nouvelles idées adaptées à différents groupes d'âge et de besoins.

Des efforts ont également été réalisés pour rendre nos marques plus proches des consommateurs au travers de *Nestlé Casquinha Express* au Brésil et de glaces préparées sur le lieu de vente en France, en Allemagne et en Espagne.

Nous avons continué à améliorer la communication avec les consommateurs en appliquant notre stratégie «call-to-action» qui vise à éveiller le désir du consommateur, combinée avec la puissante identité visuelle du «fond de piscine bleue» sur le lieu de vente.

Cereal Partners Worldwide (CPW)

Le joint-venture de Nestlé avec General Mills a connu une nouvelle année prospère, la croissance interne réelle atteignant 8% et le chiffre d'affaires augmentant à CHF 1,7 milliard. L'EBITA a continué à s'améliorer, grâce à la forte croissance continue des ventes et à la productivité de la chaîne de distribution. De nouveaux produits importants comme les céréales *Lion*, qui bénéficient du soutien de la puissante marque *Nestlé*, *Chocolate Clusters*, qui élargit l'important segment des céréales destinées aux adultes, et *Cookie Crisp*, qui permet d'introduire une marque très bien établie de General Mills au Royaume-Uni.

Acquisitions et joint-ventures

Dans le secteur des produits laitiers, Nestlé et le groupe de coopératives Fonterra ont conclu une alliance pour créer des joint-ventures aux Amériques, avec pour objectif de développer des affaires dans ce domaine. Au Royaume-Uni, Nestlé a acquis les marques *Ski* et *Munch Bunch* ainsi qu'une fabrique de Northern Foods.

Dans le secteur de la nutrition de performance, nous avons acquis *Sporting*, une entreprise allemande spécialisée dans la distribution de produits alimentaires et de boissons faisant partie de la nutrition sportive aux clubs de fitness, canal très important. Cela augmentera la pénétration de la gamme *PowerBar* dans ce segment à forte croissance.

Drumstick Royale, Australie

Le premier cornet tout en chocolat, basé sur une technologie brevetée Nestlé, offre encore plus de plaisir chocolaté aux amateurs de glaces



Dans le domaine des glaces, l'acquisition de Schöller nous a permis d'obtenir la taille critique nécessaire pour renforcer notre position sur le marché allemand d'importance stratégique, d'accéder à d'autres marchés pour les glaces en Europe du Nord et centrale ainsi que de bénéficier de nouvelles opportunités d'affaires comme la livraison à domicile. Aux Etats-Unis, deux événements majeurs ont eu lieu pour augmenter fortement notre présence. Après avoir acquis les 50% restants de Häagen Dazs, Nestlé a signé un accord innovant avec Dreyer's Grand Ice Cream Company qui, sous réserve de l'approbation de la FTC, de la SEC et des actionnaires de Dreyer's, nous permettra d'accroître fortement notre présence sur ce marché clé pour les glaces.

CPW a intégré avec succès Perm Dry Cereals Company, acquise en 2001. Cette importante acquisition a fourni à CPW une solide base de production locale en Russie et permettra à la société de devenir un acteur leader dans ce pays qui connaît une croissance rapide.

Perspectives

Pour les produits laitiers de longue conservation, nous escomptons une forte croissance des laits pour enfants grâce au lancement géographique systématique de produits destinés aux trois groupes d'âge. Des efforts spécifiques pour *Coffee-mate* permettront de doper cette catégorie de produits, avec une expansion géographique sur tous les marchés qui présentent un potentiel pour les crèmes à café. Les produits laitiers réfrigérés devraient continuer à progresser en 2003, grâce à la redéfinition de nos modèles d'affaires et à la poursuite des mesures d'innovation et de rénovation.

Dans le secteur de la nutrition infantile, de nouveaux concepts de produits, qui ont été confirmés par des tests cliniques en 2002 et qui seront lancés au niveau mondial à partir de 2003, représentent une base solide pour une croissance future. Nous avons également élaboré plusieurs initiatives pour améliorer encore davantage l'efficacité des coûts et la rentabilité, dont les résultats devraient apparaître en 2003. Pour la nutrition de santé, nous escomptons une forte croissance à deux chiffres, grâce à l'expansion géographique de ces trois dernières années et au lancement de *Clinutren* et *Peptamen* en Europe et en Amérique du Nord. Nos ingrédients actifs de marque devraient contribuer à la croissance future, car nos programmes de recherche scientifique dans le domaine de la nutrition soutiennent cette stratégie en y apportant davantage d'innovation.

Nous nous attendons à enregistrer de nouveaux progrès sensibles dans les glaces en 2003, résultant à la fois de nos efforts continus d'innovation et de rénovation, ainsi que des acquisitions et des programmes d'efficacité annoncés en 2002.

CPW continuera à bénéficier de la faible pénétration des céréales dans un grand nombre de marchés, notamment l'Europe de l'Est, l'Asie et l'Amérique du Sud, tandis que son entrée récente en Chine contribuera également à la poursuite d'une forte croissance dans le futur.

Glaces

La concentration sur la disponibilité des produits garantit que les consommateurs peuvent déguster des glaces où ils veulent et quand ils veulent



Plats préparés et produits pour cuisiner

Une gamme étendue de bouillons, assaisonnements, soupes, sauces et préparations culinaires adaptés aux goûts, aux recettes et aux ingrédients locaux est commercialisée dans le monde entier. Marque clé de cette gamme de produits, *Maggi* est aussi l'une des marques stratégiques mondiales de Nestlé.

Les plats surgelés sont commercialisés sous trois marques principales: *Stouffer's* aux Etats-Unis et au Canada, *Maggi* et *Buitoni* dans d'autres régions du monde. *Stouffer's* est un leader fort dans les repas et entrées surgelés, qui constituent le segment le plus important des activités du secteur du surgelé en Amérique du Nord.

Avec l'acquisition de Chef America, Nestlé est à présent aussi leader du segment le plus dynamique des activités du secteur américain des surgelés, à savoir celui des snacks. Dans la cuisine italienne, Nestlé est présente sous la marque *Buitoni* avec des pâtes et des sauces de longue conservation et réfrigérées et avec une gamme variée de pizzas surgelées et de plats préparés.

En Europe, toute une gamme de produits «traiteur» et de charcuterie est vendue sous la marque *Herta*. Le Groupe commercialise également des sauces froides, comme la mayonnaise, sous des marques telles que *Thomy, Crosse & Blackwell* et *Winiary*.

Chiffre d'affaires		2002	2001	2000
Surgelés et réfrigérés	55,0%	8 711	7 566	7 336
Culinaires et autres	45,0%	7 123	7 526	7 228
Total	100%	15 834	15 092	14 564
EBITA		1 712	1 573	1 517
Investissements en immobilisations		304	267	245

En millions de CHF

Chef America, acquise en octobre 2002

Hot Pockets: des sandwichs fourrés à emporter partout et à réchauffer au micro-ondes

Innovation et rénovation



Ce groupe de produits a continué d'afficher une très bonne croissance en 2002 tant pour le chiffre d'affaires que pour la croissance.

Nos importantes affaires du secteur des surgelés en Amérique du Nord ont de nouveau réalisé une excellente progression. La marque *Stouffer's* a accru sa part de marché du secteur par l'action conjuguée d'une adaptation des produits aux besoins spécifiques de différents groupes cibles et d'occasions de consommation, l'accent étant mis sur la supériorité du produit, et par un support marketing très efficace. Présentés dans un bol pratique et facile à utiliser, les plats préparés commercialisés sous les concepts *Slowfire Classics* et *Lean Cuisine* ont largement contribué à la croissance de ce secteur.

L'introduction du concept du bol a été l'un des éléments du relancement de *Lean Cuisine* en Australie, lequel a généré une forte croissance des activités. Il a également été lancé en France et en Suisse, qui font office de pionniers en Europe, à la fin de 2002.

Les produits réfrigérés ont connu une excellente année en termes de chiffre d'affaires et de bénéfice.

La pâte à biscuit réfrigérée vendue sous la marque *Nestlé Toll House* aux Etats-Unis a de nouveau connu un grand succès. Le lancement de biscuits spéciaux à l'occasion d'Halloween et de Noël par exemple a renforcé notre image en tant que marque la plus innovante du secteur et contribué à un nouvel accroissement de nos parts de marché.

Après avoir été lancées en France et en Suisse en 2001, les pâtes à gâteau liquides qui permettent de préparer facilement des gâteaux faits maison ont été commercialisées en Italie. Les résultats obtenus au terme de la première année d'introduction de ce concept sont très prometteurs.

Répartition des ventes*

Zone EUR		8 206
Zone AMS		5 725
Zone AOA		1 791

* Ventes d'autres activités exclues

Croissance interne réelle

	-	0	+	
Surgelés et réfrigérés				+5,6%
Culinaires et autres				+3,3%
Total du groupe de produits				+4,5%

Les produits de la marque *Buitoni* ont accéléré leur croissance, surtout en Europe où les pâtes réfrigérées et sauces pour pâtes ainsi que les pizzas réfrigérées et les pâtes pour pizza font partie de ce segment en pleine croissance.

Les ventes et la rentabilité des viandes réfrigérées et des produits «traiteur» sous la marque *Herta* ont enregistré une bonne progression en Europe.

Les produits culinaires non réfrigérés, notamment sous *Maggi*, ont continué d'afficher une évolution positive de leurs ventes et de leur bénéfice. Nous accordons une priorité essentielle au développement et à la consolidation de positions de leader sur les marchés de nos produits éprouvés, rentables et à succès dans des pays développés et dynamiques. Cette stratégie permet d'obtenir de bons résultats, à l'image, par exemple, de l'excellente croissance enregistrée par les bouillons, les soupes et les nouilles en Chine, en Inde, en Russie et au Brésil. Le lancement de nouveaux produits dans ces catégories, conjugué à un support marketing et commercial soutenu, a permis d'augmenter les parts de marché. En Afrique centrale et occidentale, la bonne croissance affichée par nos activités dans le secteur des bouillons s'est traduite par la nécessité d'accroître nos capacités de production locales.

Buitoni Bella Napoli

Partager l'amour des Italiens pour la bonne cuisine



Un nouveau concept d'assaisonnement, «Secret du goût», a été introduit dans sept pays d'Europe centrale et de l'Est, tandis qu'un nouveau concept de bouillon, dont la coque renferme un cœur fondant aux arômes et aux herbes fraîches, a été lancé en France et en Suisse.

La commercialisation du concept de préparation à succès *Delicias de Frango* a été étendue à cinq nouveaux pays en Amérique latine, tandis que des préparations pour plats ont également été lancées avec succès en France et en Russie.

Acquisitions et cessions

Nous avons fait l'acquisition de Chef America, dont le chiffre d'affaires est supérieur à USD 700 millions, en 2002. Cette opération nous a permis de renforcer notre position dans le secteur stratégique du surgelé en Amérique du Nord. Avec notre marque *Stouffer's*, nous sommes le leader fort du segment des repas et entrées surgelés. Avec Chef America, nous profitons désormais aussi d'une forte position de leader dans le segment en croissance rapide des snacks à réchauffer au micro-ondes, ce qui nous permet de profiter de tendances comme le grignotage, la prise de repas sur le pouce et la consommation «on-the-go». Chef America a satisfait aux attentes au cours des premiers mois faisant suite à son acquisition par Nestlé.

En mai 2002, Nestlé s'est séparée de ses activités alimentaires non réfrigérées au Royaume-Uni et en République d'Irlande. Les activités se composaient d'un portefeuille de marques et produits essentiellement locaux, tels que *Crosse & Blackwell*, *Branston*, *Sarson's*, *Waistline*, *Gale's* et *Sun-Pat*.

Perspectives

Nous nous efforcerons de nous appuyer sur les succès remportés l'année dernière partout dans le monde et continuerons de profiter de notre programme d'innovations. Nous nous concentrerons par ailleurs sur la concrétisation des opportunités offertes par l'acquisition de Chef America. 2003 devrait être une nouvelle année prospère pour ce groupe de produits.

Concept de bol *Stouffer's Lean Cuisine*, Etats-Unis

Plats préparés présentés dans un bol allant au four à micro-ondes et dans lequel ils peuvent être consommés directement: idéal pour les repas au bureau

Innovation et rénovation



Chocolat, confiserie et biscuits

Le chocolat et la confiserie, appréciés dans le monde entier, forment l'une des plus grandes catégories de l'alimentation, à laquelle les consommateurs consacrent quelque CHF 150 milliards par an. La gamme Nestlé, qui comprend des marques internationales réputées, telles que *Nestlé*, *KitKat*, *Smarties*, *Crunch* et *Polo*, ainsi que des marques régionales et locales bien établies comme *Cailler*, *Butterfinger*, *Rossiya*, *Orion* et *Carlos V*, répond à un large éventail de besoins des consommateurs.

Avec les changements actuels dans le mode de vie, les achats de confiserie sont plus impulsifs que jamais, les consommateurs satisfaisant vraiment leurs envies de confiserie quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent. Nestlé continue donc à adapter son offre en fonction des consommateurs par le développement de nouveaux canaux de vente et un merchandising innovant sur le lieu de vente.

Chiffre d'affaires		2002	2001	2000
Chocolat	78,8%	8 493	8 745	8 427
Confiserie	12,1%	1 306	1 377	1 406
Biscuits	9,1%	975	1 122	1 141
Total	100%	10 774	11 244	10 974
EBITA		1 180	1 234	1 164
Investissements en immobilisations		285	249	250

En millions de CHF

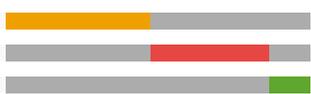
Nestlé Acti-V, Chine

Confiserie fonctionnelle sans sucre vendue sous la marque *Nestlé* avec un ingrédient actif de marque et un système de libération progressive

Innovation et rénovation



Répartition des ventes*

Zone EUR		5 102
Zone AMS		4 164
Zone AOA		1 441

* Ventes d'autres activités exclues

La croissance interne réelle de 0,8% reflète l'environnement économique riche en défis que nous avons rencontrés cette année, avec un ralentissement de la consommation en Europe de l'Ouest et en Amérique latine. Tandis que nos marques clés continuent de croître à une moyenne supérieure à celle du secteur, nos ventes ont subi les effets des cessions d'activités secondaires, principalement dans les domaines de la confiserie à faible marge et du chocolat industriel. La croissance interne réelle bénéficiera, en 2003, de la cession de ces affaires.

Géographiquement, nous avons de nouveau réalisé une forte croissance en Europe centrale et de l'Est, particulièrement en Russie, en Pologne et en Ukraine, où nous avons enregistré d'autres gains notables de parts de marché. Notre activité a également poursuivi son développement à un rythme rapide en Asie, la Chine, l'Inde, la Turquie et le Japon enregistrant des taux de croissance à deux chiffres ainsi que des gains de parts de marché. Après plusieurs années de croissance rapide, notre activité au Moyen-Orient a toutefois connu une année de consolidation.

Sur le continent américain, les Etats-Unis ont affiché une autre bonne année et le Canada a réalisé une forte progression des ventes, atteignant la position de numéro un avec la marque *KitKat*. Malgré des difficultés opérationnelles à court terme au Mexique, nous avons amélioré notre position en Amérique latine: nous avons gagné des parts de marché au Brésil et lancé un programme d'innovation sur tout le continent.

Notre marque vedette *KitKat* a enregistré une nouvelle année record. La stratégie d'expansion de la marque au niveau géographique et à de nouveaux formats pour répondre aux modes de vie changeants de nos consommateurs continue de se traduire par une croissance: *KitKat* a été lancée avec succès en Russie, en Hongrie et en Bulgarie, où elle figure déjà parmi les meilleures ventes après seulement quelques mois sur le marché. De nouvelles variantes *KitKat* adaptées aux préférences gustatives locales,

Croissance interne réelle

	-	0	+	
Chocolat				+0,9%
Confiserie				-0,7%
Biscuits				+2,6%
Total du groupe de produits				+0,8%

telles qu'un *KitKat* au goût d'ananas au Japon, et de nouveaux formats, comme *KitKat Chunky Minis* au Royaume-Uni, ont reçu un excellent accueil des consommateurs.

L'expansion rentable de *KitKat* se poursuivra de manière agressive ces prochaines années, afin d'en faire la marque de produits chocolatés la plus vendue et la plus rentable au monde.

Nous avons également réalisé d'importantes activités d'innovation et de rénovation pour nos autres marques clés stratégiques – *Aero*, *Crunch*, *Smarties*, *Quality Street* et *After Eight* se sont ainsi dotées de nouvelles variantes.

Parmi les autres innovations notables, on notera le succès de *Nestlé Chocstick* en Inde, un produit conçu spécialement pour les climats chauds, actuellement diffusé en Asie et en Amérique latine. Dans le même temps, nous lançons au Royaume-Uni *Nestlé Double Cream*, une barre classique au chocolat au lait avec une double crème et de délicates fèves de cacao d'Equateur.

Dans le secteur du sucre, une nouvelle gamme de sucre fonctionnel a été lancée sous la marque *Nestlé Acti-V* en Inde, en Chine et au Japon. Ces produits, basés sur une technologie brevetée, répondent à notre stratégie visant à engager notre activité sucrière dans des concepts à haute valeur ajoutée, en utilisant la confiserie comme un vecteur de bien-être.

KitKat Chunky

KitKat Chunky est désormais apprécié par les consommateurs de la Russie, grâce à la poursuite de notre expansion géographique



Nous avons continué d'employer d'importants moyens humains et financiers à l'amélioration de nos capacités de « mise sur le marché ». Nous avons accru nos efforts dans le monde pour améliorer la disponibilité et la visibilité de nos marques, non seulement dans les supermarchés, mais aussi dans les stations-service, les stands de vente à emporter et les lieux de loisir. La livraison directe des magasins au Chili pour le chocolat et les biscuits en portion individuelle nous a permis de réaliser d'excellents gains au niveau de la distribution; nous avons également lancé un test à Mexico, qui va être étendu à tout le pays.

«Nestlé International Travel Retail» a reçu la prestigieuse récompense «Frontier Magazine Star Product of the Year» pour ses figurines *Smarties* Winnie l'ourson et ses amis, un emballage exclusif pour le voyage vendu uniquement dans les magasins hors taxes.

Durant l'année, nous avons recherché des synergies au niveau de la communication, en renforçant la visibilité de la marque *Nestlé* sur tous nos produits: par exemple, nos biscuits en Amérique latine, commercialisés jusqu'à présent sous des marques locales, ont été rebaptisés avec succès sous la marque *Nestlé*. De même, la marque *Nestlé* est désormais plus visible sur nos produits de marque *KitKat*.

Acquisitions et cessions

L'acquisition de Garoto au Brésil, soumise à l'approbation des autorités antitrust, a été finalisée. Sa gamme de produits comprend de nombreuses variétés de chocolats spéciaux.

Nous avons poursuivi la rationalisation de nos opérations et la cession des activités non stratégiques. Nos entreprises de confiserie en République d'Irlande

et au Brésil ont été vendues, et la restructuration de notre production de sucre a été achevée en Océanie et en République tchèque avec la fermeture annoncée de Waiuku et Marysa.

L'année 2002 a également vu le désengagement de l'entreprise de chocolat industriel Peter's aux Etats-Unis. La fermeture de deux importantes usines de chocolat à Fulton, Etats-Unis, et à Berlin a aussi été annoncée. En Pologne, la fermeture de l'usine de Leszno et la consolidation de la production dans une seule usine ont amélioré la compétitivité de notre activité de confiserie.

Perspectives

Les efforts de révision et d'adaptation de nos structures industrielles seront poursuivis dans le monde pour améliorer encore notre compétitivité.

Nous compenserons les effets des fortes augmentations du prix du cacao par de nouveaux gains de productivité et de nouvelles réductions de coûts, ce qui devrait se traduire par des hausses de prix modérées pour le consommateur.

En 2003, nous accélérerons également le lancement de nouveaux produits sous nos marques clés stratégiques, créant ainsi une base solide pour une croissance future. Dans le même temps, nous continuerons notre pénétration de nouveaux marchés avec des produits conçus pour répondre aux préférences changeantes des consommateurs.

Nestlé Smarties Cookies, Allemagne

Tirer profit de la marque *Smarties* dans le secteur des biscuits pour enfants en pleine croissance

Innovation et rénovation



Produits pour animaux de compagnie

L'année 2002 a marqué un renouveau important et prometteur de notre activité dans les produits pour animaux de compagnie: ce fut l'année de la fusion de notre entreprise Friskies avec Ralston Purina, que nous avons acquise en décembre 2001, pour former Nestlé Purina PetCare Company et créer un nouveau leader mondial dans cet important secteur en pleine croissance.

Nestlé Purina PetCare Company possède plusieurs des marques préférées dans le monde, telles que *Purina, Friskies, Fancy Feast, Felix, Pro Plan, ONE, Gourmet* et *Alpo*. Elle a également une unité de recherche et développement de pointe dans l'alimentation animale qui, associée à notre compréhension des besoins des propriétaires d'animaux de compagnie, permet la création de nouveaux produits et marques intéressants, comme *Beneful*, répondant aux exigences actuelles pour une alimentation animale savoureuse, complète et saine.

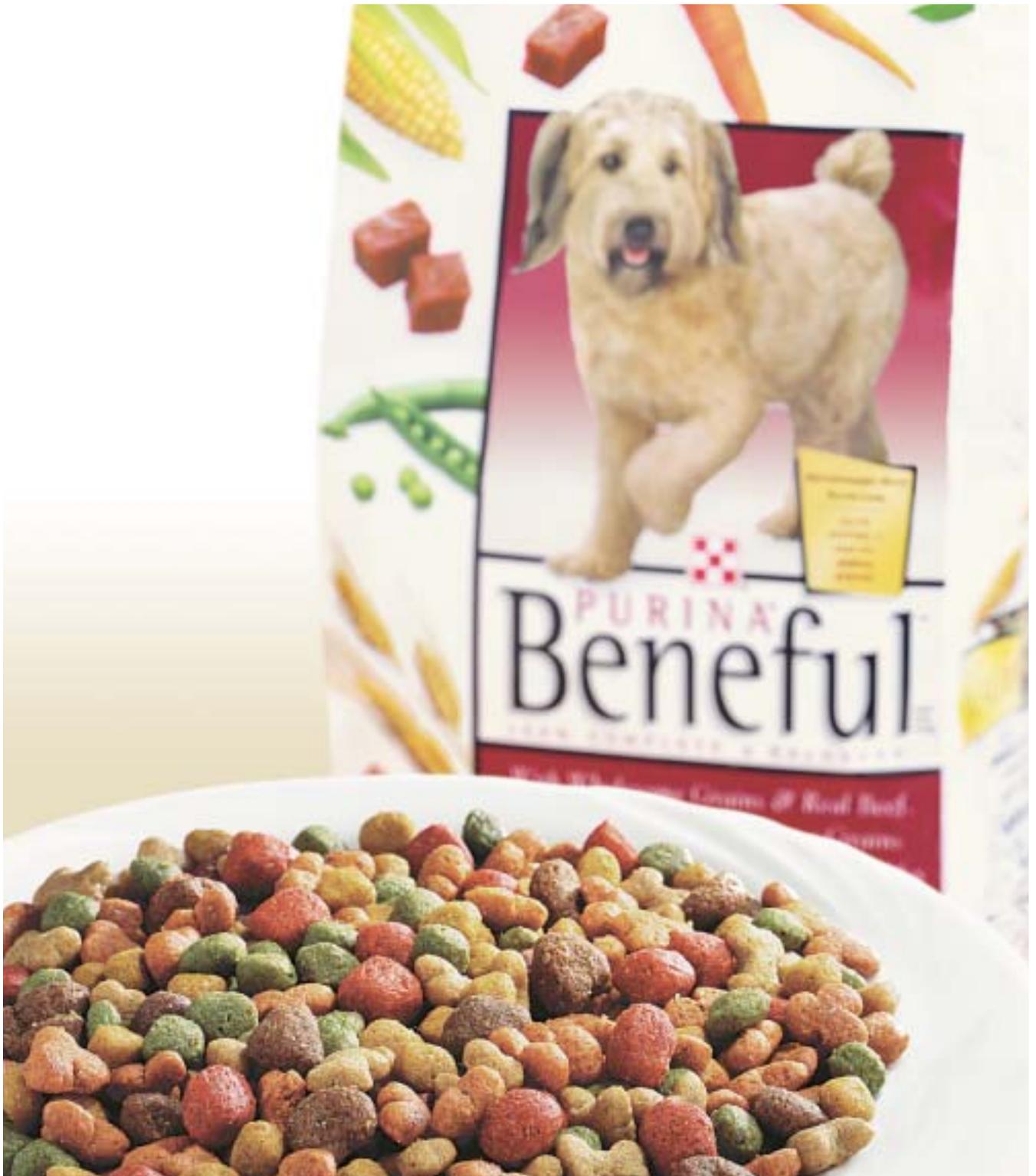
	2002	2001	2000
Chiffre d'affaires	10 719	6 232	6 068
EBITA	1 418	453	430
Investissements en immobilisations	284	193	145

En millions de CHF

Beneful, aliments secs pour chiens, Etats-Unis

Lancée récemment: alimentation riche pour la santé et le bonheur de votre chien

Innovation et rénovation

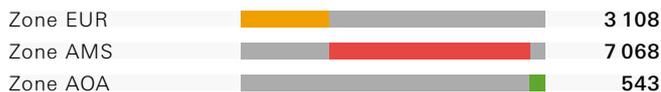


Le chiffre d'affaires et la rentabilité ont augmenté de manière significative par rapport à 2001, en raison de l'acquisition de Ralston Purina. La croissance interne réelle du groupe de produits a atteint 2,5%, ce qui s'explique par la décision prise en Europe de se concentrer sur un nombre réduit de lignes de produits plus rentables.

L'année 2002 a été marquée par un changement très important et positif dans notre activité de produits pour animaux de compagnie. Après l'aval des autorités antitrust pour les marchés concernés, Nestlé a acquis Ralston Purina Company en décembre 2001 et l'a fusionné avec sa société Friskies PetCare pour créer Nestlé Purina PetCare Company, conférant au Groupe une position de leader sur cet important secteur en pleine croissance au niveau mondial.

Alors que la taille et la complexité opérationnelle des deux activités représentaient un défi en matière d'intégration, nos équipes opérationnelles l'ont relevé efficacement et en avance, tout en présentant de solides résultats commerciaux. Une intégration efficace est la clé pour établir de solides fondations en vue d'une croissance durable et rentable à long terme.

Répartition des ventes



Croissance interne réelle



L'innovation et la rénovation ont constitué une priorité dans l'agenda de Nestlé Purina en Amérique du Nord: aux Etats-Unis, nous avons relancé les gammes *ONE* et *Pro Plan* d'aliments pour chiens et chats avec de bons résultats des ventes; la marque d'aliments pour chiens *Beneful*, lancée avec une acceptation exceptionnelle par le commerce et les consommateurs, continue à gagner des parts de marché; des formules avec des saveurs améliorées ont été présentées pour certains de nos aliments secs pour chats, afin d'accroître la satisfaction de nos consommateurs félins.

Dans les aliments humides pour chats, nous avons amélioré notre position de numéro un avec les marques phares *Fancy Feast* et *Friskies*. Dans les friandises pour animaux de compagnie, nous avons relancé *Whisker Lickin's* et *Beggin' Strips*, et présenté *Chew-rific*, de nouvelles friandises pour chiens en juillet. En outre, nous avons introduit de nouveaux grands emballages uniques pour les friandises dans les chaînes de grande distribution. Toutes ces initiatives ont été bien reçues, avec de forts résultats des ventes. Enfin, aux Etats-Unis, notre activité de litière pour chats, vendue principalement sous la marque *Tidy Cats*, a enregistré de très bonnes performances, améliorant sa position de numéro un grâce à des emballages innovants et à de nouveaux concepts de produits.

La compréhension de l'amour secret
entre animaux de compagnie et leurs propriétaires –
le secret de notre succès



Notre activité en Amérique latine et aux Caraïbes a été touchée par les ralentissements économiques et la faiblesse de la monnaie en Argentine, au Brésil et au Venezuela. Malgré cela, nous continuons à obtenir une croissance des volumes dans plusieurs marques et marchés stratégiques, tout en progressant notablement dans l'optimisation de notre portefeuille de marques.

Notre activité en Europe est restée stable face à la forte pression permanente de la concurrence. Nous avons lancé des aliments rénovés pour chiens et chats sous la marque *Friskies Vitality Plus*. En outre, notre marque «super premium» *Gourmet Gold* a augmenté ses parts de marché dans la région. *Pro Plan* a affiché une très belle performance en France, avec des gains au niveau de la distribution et des parts de marché. Enfin, en Europe et sur le marché italien très compétitif, notre marque *ONE* a affiché une croissance supérieure à la concurrence.

Dans la zone Asie, Océanie et Afrique (AOA), les ventes en Océanie et en Asie du Sud-Est ont dépassé les attentes. La performance au Japon a subi les effets négatifs de la faiblesse économique générale et la poursuite de pressions déflationnistes. Néanmoins, *Pro Plan* y a été lancée pour proposer aux amoureux des animaux de compagnie une vaste gamme de produits nutritionnels de pointe.

Perspectives

Nous attendons une concurrence agressive l'année prochaine, particulièrement dans les secteurs haut de gamme et «super premium». Néanmoins, Nestlé Purina PetCare Company continuera d'étendre ses marques et produits stratégiques dans le monde.

L'innovation et la rénovation des produits, combinées à une communication importante et bien ciblée, se sont révélées des facteurs clés pour gagner l'approbation de nos clients. Nestlé Purina PetCare Company s'efforce de les servir avec des aliments nutritionnels très savoureux et d'autres produits de grande qualité pour animaux de compagnie.

Nous sommes persuadés d'appliquer les stratégies adéquates et d'avoir les ressources nécessaires pour continuer à accroître nos ventes et notre rentabilité.

Fancy Feast

«Good taste is easy to recognize»™

Bœuf, poulet ou dinde – des plats savoureux apprêtés
avec tout le soin des grands chefs

Innovation et rénovation



Secteur hors foyer (Nestlé FoodServices)

Les achats impulsifs et la consommation immédiate dans la restauration hors foyer continuent d'enregistrer un taux de croissance plus rapide que les canaux traditionnels. Les clients souhaitent davantage de confort, un choix plus vaste, une qualité élevée tout en accordant de l'importance à la sécurité alimentaire et au bien-être.

Dans la restauration hors foyer, Nestlé développe ses opportunités commerciales dans les secteurs des glaces, de la confiserie et des biscuits, des eaux et des «food services». Les activités du dernier secteur sont gérées à l'échelle internationale par les experts de Nestlé FoodServices, dont le défi majeur est d'obtenir des fabricants alimentaires et de boissons qu'ils fournissent aux utilisateurs de «food services» des produits et des solutions adaptés aux goûts des consommateurs.

La restriction des dépenses consacrées à la restauration hors foyer observée en 2001/2002 a eu un impact important mais temporaire sur la restauration industrielle en général. La tendance à long terme d'une croissance plus rapide de ce secteur par rapport au commerce de détail se poursuivra, les consommateurs exprimant de plus en plus le souhait de pouvoir consommer hors du foyer, quand ils le veulent, où ils le veulent et comme ils le veulent.

Le principal attrait du marché de la restauration hors foyer réside dans son potentiel de croissance élevé et dans la possibilité de fournir aux consommateurs des produits et des marques pour chaque moment de la vie quotidienne. Nestlé FoodServices tire son avantage concurrentiel de l'innovation et de la rénovation à valeur ajoutée de produits et systèmes et de ses stratégies de mise sur le marché. Cet atout repose sur une connaissance approfondie des consommateurs, des clients et du circuit de distribution, et est exploité par la mise en pratique rapide et flexible de ce savoir.

Chiffre d'affaires		2002	2001	2000
Zone Europe	43,1%	2 849	2 633	2 650
Zone Amériques	29,9%	1 971	2 130	2 474
Zone Asie, Océanie et Afrique	27,0%	1 786	1 970	1 727
Total	100%	6 606	6 733	6 851

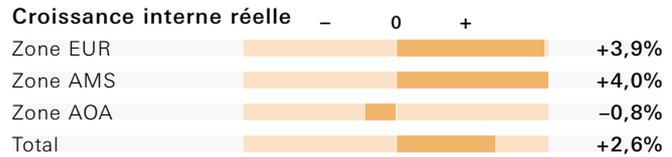
En millions de CHF

Nescafé Allora – solution de café et de boissons

Un distributeur à café pour le bureau doté d'un système fermé de capsules qui à tout moment offre la qualité et le choix aux consommateurs

Innovation et rénovation





En 2002, les ventes réalisées se sont élevées à CHF 6,6 milliards en raison notamment d'une reprise en France et aux Etats-Unis, et d'une croissance à deux chiffres sur les marchés émergents, et malgré les difficultés liées au contexte économique prévalant au Japon et dans quelques autres pays. Au niveau de nos affaires, la réussite tient à trois facteurs: la concentration sur le circuit de distribution, une forte performance de nos activités de boissons et notre stratégie axée sur l'augmentation de l'élément à valeur ajoutée de l'industrie alimentaire. Plusieurs cessions d'affaires non stratégiques au cours des dernières années de même que les événements de l'année 2001 ont fait baisser le niveau des ventes.

L'importance que Nestlé attache à la restauration hors foyer se reflète dans la structure de FoodServices, qui inclut désormais tous les marchés clés. Le réseau de communication interne et externe accélère le flux d'informations, l'échange des méthodes les plus efficaces ainsi que la gestion des relations.

Pour nous, le facteur essentiel du maintien de notre position de numéro un mondial du secteur hors foyer réside dans la connaissance du circuit de distribution. Conjugué aux données géographiques et démographiques, cet élément nous fournit les connaissances du consommateur et du client dont nous avons besoin pour devenir «propriétaire» du circuit de distribution et leader de ces catégories de manière à pouvoir développer les activités de manière rentable.

L'excellence de Nestlé en recherche et développement ainsi qu'en sécurité et hygiène alimentaires constitue la pierre angulaire de notre offre FoodServices. Notre Centre de technologie de produits FoodServices se consacre aux produits, systèmes et technologies qui offrent des solutions uniques pour la mise en œuvre d'activités de food services sur plusieurs marchés. Les laboratoires de recherche et développement de Nestlé et le Centre de technologie de produits FoodServices sont à la base de notre avantage concurrentiel. De l'analyse à la mise en œuvre, leur soutien est un élément essentiel à l'introduction de toute innovation.

Le secteur des boissons constitue notre priorité au niveau des produits de marque à valeur ajoutée. Les habitudes du consommateur de café changent, tandis que les jeunes sont devenus un groupe de consommation important dont les préférences hors foyer diffèrent de celles, traditionnelles, observées à la maison. On trouve désormais des variétés de boissons chaudes et froides *Nestea*, *Milo* et *Nescafé*, dont nombre d'entre elles sont à base de lait, à différents endroits, entre autres dans les distributeurs automatiques, les espaces café des universités, les stations-service, les commerces de quartier et dans les chaînes de restauration rapide. Nous répondons à cette demande des consommateurs en lançant et en testant plusieurs projets importants, dans le cadre desquels des clients clés sont appelés à utiliser des variations des nouveaux produits et des systèmes exclusifs.

Au Royaume-Uni, nous avons introduit notre premier système clos de boissons solubles utilisant des capsules individuelles. Ce système nous confère le choix entre six produits ainsi qu'un degré de commodité élevé dont profitent les canaux de distribution, des bureaux jusqu'aux pubs. Le concept de mise sur le marché était un élément décisif du développement de cette opportunité: il s'agissait d'identifier différentes options qui tenaient compte des ventes et de la livraison du produit et des équipements. De nombreux autres marchés ont fait part de leur intérêt pour l'introduction de ce système en 2003.

En France, nous avons intégré nos activités de glaces hors foyer dans Davigel, notre affaire de produits FoodServices surgelés et réfrigérés, qui dispose d'un réseau de vente et de distribution direct. Nous exposons et soutenons donc des marques «business-to-consumer» (B2C) en les utilisant à travers une marque clé «business-to-business» (B2B). Nous avons aussi fait notre entrée, en France, dans le secteur des achats d'impulsion au moyen d'une structure ciblée, créant ainsi des opportunités dans toutes nos principales catégories de produits.

Dans le secteur alimentaire, nous avons accordé de l'importance aux secteurs de croissance clés en exploitant des marques appréciées des clients et des consommateurs. Nous fournissons à nos clients des aliments sains, équilibrés, nutritifs, sûrs, attrayants et savoureux. La gamme de nos produits comprend de délicieux amuse-bouches sucrés et des ingrédients à valeur ajoutée, qui sont proposés sous différentes formes, en fonction des canaux de distributions clés et des consommateurs (par exemple Nutriservice pour le domaine de la santé en France). L'acquisition récente de Chef America a permis d'enrichir notre gamme de snacks avec des produits de qualité élevée et goûteux, et de compléter ainsi les solutions pour le comptoir que nous avons lancées auprès de clients clés, à savoir *Ortega* Cheese et *Chilli Bars*, les distributeurs de yaourts et le concept «Warm and Serve» *Nestlé Toll House Cookies* (pâte à biscuit précuite qu'il suffit de glisser au four).

Les chaînes de restauration rapide tout comme les restaurants traditionnels, les hôtels, l'industrie des voyages, les sociétés d'avitaillement, les commerces de quartier, les complexes de loisirs, les établissements scolaires, les milieux commerciaux et industriels sont autant de clients potentiels auxquels Nestlé peut offrir sa gamme de produits et de marques. Nous instaurons un climat de confiance en établissant des relations étroites entre nos collaborateurs compétents et nos partenaires du secteur de la restauration hors foyer.

Perspectives

Nous escomptons une poursuite et une amélioration de la croissance en 2003, et le prolongement de la reprise sur nos marchés à travers l'adoption effective d'approches commerciales axées sur la valeur ajoutée et sur les besoins de la clientèle. L'objectif de croissance stratégique que nous poursuivons depuis 1999 et qui consiste à doubler nos activités d'ici 2010 reste inchangé. En 2003, nous lancerons davantage de systèmes clos pour les distributeurs à café destinés au bureau, de petites opérations de restauration

hors foyer ainsi que d'autres innovations adaptées aux circuits de distribution dans le domaine des boissons (notamment dans l'industrie des voyages et les chaînes de restauration rapide).

En Europe, nous entendons étendre les initiatives inter-marchés à des opérations communes au niveau de la fabrication de produits alimentaires, de l'emballage et du développement des produits. Notre présence en Amérique du Nord accélérera la croissance des principales catégories de produits sélectionnées (amuse-bouches salés et sucrés, arômes et sauces culinaires et composants de premier choix) et continuera de stimuler l'expansion de *Nescafé*, tout en encourageant les solutions adaptées aux circuits de distribution. Dans l'ASEAN, au Japon, sur le marché chinois et en Amérique latine, la priorité stratégique sera accordée aux boissons à valeur ajoutée et aux catégories de produits qui y connaissent le succès. En Océanie et en Asie du Sud-Est, on table sur une amélioration des résultats de nos activités de boissons hors foyer et de nos produits et solutions alimentaires de FoodServices.

Fondée sur notre connaissance de la demande des consommateurs, notre concentration sur les circuits de distribution et sur les catégories de croissance nous permettra de poursuivre l'amélioration de la mise en œuvre à l'échelle internationale de la stratégie d'affaires de Nestlé FoodServices. Ce faisant, nous accélérerons aussi son exécution au niveau régional et générerons des synergies, lesquelles engendreront à leur tour vitesse, flexibilité et confiance, qui constituent les éléments clés de notre réussite.

Alcon

Nestlé a fait son entrée dans la pharmacie en 1977 en acquérant Alcon Laboratories, Inc., une entreprise d'ophtalmologie. En mars 2002, Nestlé a réalisé avec succès l'introduction partielle en bourse (IPO) d'environ 25% d'Alcon Inc. à la bourse de New York (NYSE).

Grâce à son riche pipeline de recherche et à sa présence mondiale dans le marketing, la vente, la fabrication et la distribution, Alcon est devenu le premier fournisseur mondial dans le domaine des produits ophtalmologiques, des instruments de chirurgie et des produits d'entretien pour lentilles de contact souples.

Les lignes de produits actuelles comprennent *Patanol*, *Travatan*, *Ciloxan* et *TobraDex* pour les produits pharmaceutiques, *AcrySof* «lentilles intra-oculaires», *Legacy 20000*, *Accurus*, *LADARVision CustomCornea*, *BSS+*, *Viscoat* et *Custom Pak* pour les produits chirurgicaux, *Opti-Free Express No Rub Formula*, *Tears Naturale* et *Clerz Plus* pour les produits ophtalmologiques grand public.

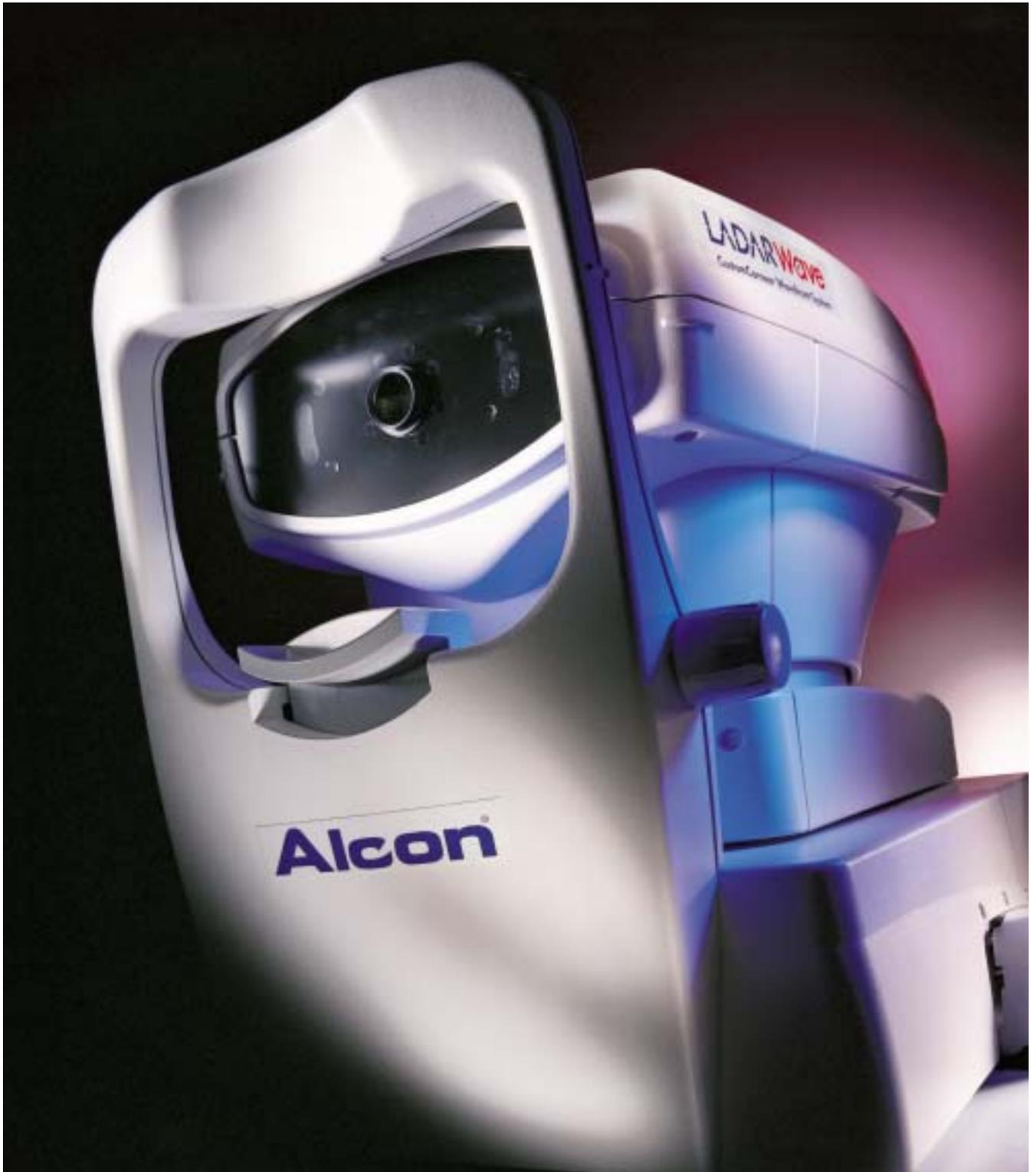
	2002	2001	2000
Chiffre d'affaires	4 661	4 624	4 316
EBITA	1 188	1 166	1 129
Investissements en immobilisations	168	211	175

En millions de CHF

LADARWave

Le *LADARWave* est conçu pour contribuer à l'obtention de meilleurs résultats lors de la chirurgie LASIK en permettant une ablation cornéenne personnalisée

Innovation et rénovation



Alcon a de nouveau réalisé une très bonne performance en 2002, son chiffre d'affaires ayant augmenté de 0,8% à CHF 4661. En exploitant son infrastructure mondiale existante, Alcon a accru son bénéfice opérationnel de 1,9%, soit plus du double du taux de croissance du chiffre d'affaires, pour atteindre CHF 1,2 milliard. Ces excellents résultats, conjugués à une offre inégalée de produits de haute qualité et à un solide pipeline de recherche et développement, ont confirmé la position d'Alcon comme leader mondial dans le domaine ophtalmologique des produits pharmaceutiques, de chirurgie et grand public.

L'événement marquant pour Alcon en 2002 a été son introduction partielle en bourse en mars, la plus importante dans le domaine de la santé de toute l'histoire du New York Stock Exchange (NYSE). Alcon a vendu 76,7 millions d'actions à USD 33 chacune lors de l'introduction partielle, levant plus de USD 2,54 milliards et valorisant l'entreprise à près de USD 10 milliards. Après la cotation, sa capitalisation boursière est passée à USD 12 milliards à la fin de l'année, confirmant l'avis des dirigeants de Nestlé que la véritable valeur d'Alcon ne serait pas comprise sans la plus grande visibilité que cette introduction partielle donne à l'entreprise.

Alcon, qui est cotée au NYSE sous le symbole «ACL», présente ses résultats annuels dans son rapport annuel, disponible sur Internet à l'adresse www.alconinc.com dès mi-avril.

La société s'est ouverte au public dans une excellente position compétitive dans le domaine de l'ophtalmologie. Elle détenait l'équipe de gestion la plus expérimentée du secteur, des positions de leader dans presque toutes les catégories de produits au sein de l'ophtalmologie, le pipeline de recherche le plus riche de son histoire, une présence mondiale inégalée et une puissance financière exceptionnelle. Les marchés dans lesquels Alcon déploie ses activités représentent actuellement plus de USD 11 milliards et pourraient s'approcher des USD 20 milliards au

cours des prochaines années en raison du vieillissement de la population, des nouvelles thérapies dans le domaine de l'ophtalmologie et de l'expansion des technologies modernes dans le monde.

L'élément clé de la performance d'Alcon en 2002 a été la croissance rapide de ses produits pharmaceutiques spécialisés, en particulier de *Travatan*, son nouveau collyre pour le traitement du glaucome, dont les ventes ont plus que quadruplé. *Patanol*, un collyre pour le traitement des allergies oculaires, a également connu une année de forte progression, ses ventes ayant augmenté de plus de 25%; l'Union européenne (UE) vient d'autoriser sa commercialisation sous le nom de *Opatanol*. Il sera lancé dans l'UE au printemps 2003, au début de la saison des allergies.

Dans les autres activités, la lentille intra-oculaire *AcrySof*, utilisée lors des opérations de la cataracte, a renforcé sa position de leader, des chirurgiens dans le monde entier ayant opté pour la nouvelle version monopiece. Alcon est également la première entreprise à recevoir l'autorisation de l'agence américaine FDA pour un système de chirurgie réfractive LASIK personnalisé, commercialisé sous le nom de *CustomCornea*. Alcon a également reçu l'autorisation de la FDA pour ajouter une nouvelle indication «Lasting Comfort» à sa marque *Opti-Free Express No Rub*, ce qui en fait la seule société aux Etats-Unis avec cette indication. Elle a déjà commencé à utiliser cette indication dans des campagnes de publicité qui devraient dynamiser la marque et permettre de gagner des parts de marché.

Perspectives

Grâce au lancement prévu de plusieurs nouveaux produits attrayants en 2003 et à l'amélioration continue des positions de ses produits clés, Alcon anticipe une croissance dynamique continue.

Opti-Free Express

No Rub Lasting Comfort pour améliorer
le confort et la facilité d'utilisation des lentilles de contact



Sociétés associées et joint-ventures pharmaceutiques et cosmétiques

Présent dans plus de 130 pays, L'Oréal dispose d'un portefeuille de marques internationales dont L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Soft Sheen-Carson, L'Oréal Professionnel, Matrix, Redken, Vichy, La Roche-Posay, Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Kiehl's, Shu Uemura, ainsi que les parfums Giorgio Armani, Ralph Lauren et Cacharel. Soutenues par une recherche scientifique de pointe, ces marques présentent un très fort contenu technologique et sont commercialisées à travers tous les circuits de distribution. Elles sont spécialisées dans 5 domaines cosmétiques à haute valeur ajoutée: coloration et soin du cheveu, maquillage, soin de la peau et parfum.

Depuis sa création en 1989, Galderma a pour mission de fournir aux dermatologues et à leurs patients des produits pour le traitement des affections cutanées et d'améliorer leur qualité de vie. Le programme de recherche et développement est le plus vaste au niveau mondial à se consacrer entièrement à la dermatologie. Cet engagement continuera à aider Galderma à répondre aux besoins de ses partenaires, les dermatologues, dans le monde entier.

En juin 2002, Nestlé et L'Oréal ont lancé un nouveau joint-venture en créant les Laboratoires Innéov. L'objectif est de développer un marché mondial pour la cosmétique par voie nutritionnelle dont le bénéfice est la beauté de la peau, des cheveux et des ongles en s'appuyant sur la synergie de recherche des deux groupes.

L'Oréal est la plus grande société associée de Nestlé. Dallmayr, leader du marché allemand du café torréfié et moulu, et Dreyer's Grand Ice Cream, acteur important du marché américain des glaces, figurent également parmi les sociétés associées.

Il s'agit de sociétés dans lesquelles Nestlé détient une participation d'au moins 20% sans en exercer la gestion. Ces sociétés sont prises en considération dans les comptes par mise en équivalence. Leurs résultats nets figurent, au prorata de la participation de Nestlé, dans le compte de résultat consolidé du Groupe, à la rubrique «Quote-part dans les résultats des sociétés associées». La quote-part de leur actif net figure au bilan consolidé, dans la rubrique «Participations dans les sociétés associées».

Galderma et Laboratoires Innéov sont tous deux des joint-ventures à 50/50 entre Nestlé et L'Oréal et sont consolidés dans les comptes par intégration proportionnelle.

Quote-part de Nestlé dans les sociétés associées	2002	2001	2000
Résultats	504	535	395
Quote-part de Nestlé dans les joint-ventures pharmaceutiques et cosmétiques			
Chiffre d'affaires	471	440	408
En millions de CHF			

Innéov Fermeté

Le premier produit cosmétique par voie nutritionnelle
d'Innéov raffermi et redonne de la densité à la peau.
Il sera lancé dans cinq pays européens en mars 2003

Innovation et rénovation



L'Oréal

Le groupe est contrôlé par le holding français Gesparal, dont Nestlé détient 49% et la famille Bettencourt 51%. Grâce au lancement de nouveaux produits, fruits de sa recherche et de sa capacité d'innovation, ainsi qu'à la poursuite de l'expansion géographique de ses marques, L'Oréal a une nouvelle fois connu en 2002 une croissance interne forte et a poursuivi l'amélioration de ses marges, malgré une conjoncture moins favorable. En 2002, le chiffre d'affaires consolidé a augmenté de +8,9% à données comparables pour s'établir à EUR 14,3 milliards. La croissance du résultat avant impôts des sociétés intégrées a été de +13,1%. Le bénéfice net a progressé de +18,5% pour atteindre EUR 1456 millions.

La croissance a été soutenue en Europe de l'Ouest. L'Amérique du Nord a enregistré une bonne performance, compte tenu du contexte difficile. Avec de très belles percées dans les «relais de croissance» tels que la Chine, la Corée, la Thaïlande, le Brésil et la Russie, L'Oréal poursuit l'implantation de ses marques stratégiques dans des pays à fort potentiel. Après les Etats-Unis, l'Europe et l'Asie, Maybelline a connu un succès spectaculaire au Brésil. Lancôme, Biotherm et maintenant Shu Uemura ont continué leur expansion dans le luxe, en particulier en Asie.

Dans la continuité de sa politique d'acquisition sélective, L'Oréal a acquis la société américaine ARTec Systems Group, Inc., qui commercialise des produits de soin du cheveu et de coloration dans les salons de coiffure. L'Oréal renforce ainsi encore son engagement auprès des coiffeurs.

Le rapport annuel de L'Oréal et son site Internet financier (www.loreal-finance.com) présentent des informations détaillées sur les activités et les résultats du groupe.

Galderma

Galderma, le joint-venture de Nestlé et de L'Oréal dans le secteur de la dermatologie, a clôturé l'exercice 2002 avec un chiffre d'affaires de CHF 942 millions, en progression de 6,7% par rapport à 2001.

Les marques stratégiques, qui représentent plus de 80% de l'ensemble du chiffre d'affaires, ont toutes enregistré de bons résultats.

Différine, le produit le plus vendu de Galderma, reste le médicament topique leader pour le traitement de l'acné. Issu du programme de recherche et développement de Galderma, il a affiché une forte progression qui s'explique en partie par les importants efforts de promotion réalisés en Europe. *Locéryl*, un médicament antifongique topique sous forme de vernis à ongles pour le traitement des mycoses de l'ongle et de crème pour le traitement des mycoses cutanées, a réalisé une forte croissance à deux chiffres. La ligne *Metro/Rozex* prescrite pour le traitement de la rosacée et la gamme *Cetaphil* de lotions nettoyantes et hydratantes recommandée par les dermatologues pour les peaux sensibles et intolérantes, ont poursuivi leur forte progression.

Le principal nouveau produit lancé en 2002, *Tri-Luma*, une crème contenant une triple association d'ingrédients actifs indiquée pour le traitement du mélasma, un trouble de la pigmentation du visage, a été introduit aux Etats-Unis en avril. L'année 2002 a également vu le lancement des activités commerciales de Galderma au Japon, avec un accord de co-marketing avec Kyorin pour *Pekiron*, le nom local de la crème *Locéryl*.

Laboratoires Innéov

Les produits d'Innéov sont destinés à l'amélioration de la qualité de la peau, des cheveux et des ongles en apportant des produits cosmétiques par voie nutritionnelle essentiels à leur physiologie. Le joint-venture combine le savoir-faire de L'Oréal en dermatologie et en cosmétique avec la position prééminente de Nestlé dans les domaines de la recherche nutritionnelle, de la sécurité alimentaire et de la toxicologie. La nouvelle société a été présentée pour la première fois aux dermatologues lors du Congrès de l'Académie européenne de dermatologie et de vénéréologie, qui s'est tenu à Prague en octobre 2002. Son premier produit, *Fermeté*, sera lancé en mars 2003 dans cinq pays européens et dans quatre autres pays en Europe plus tard dans l'année.

Water Shine Diamonds,
Maybelline, Shanghai

Lancement de "Water Shine Diamonds", par Maybelline

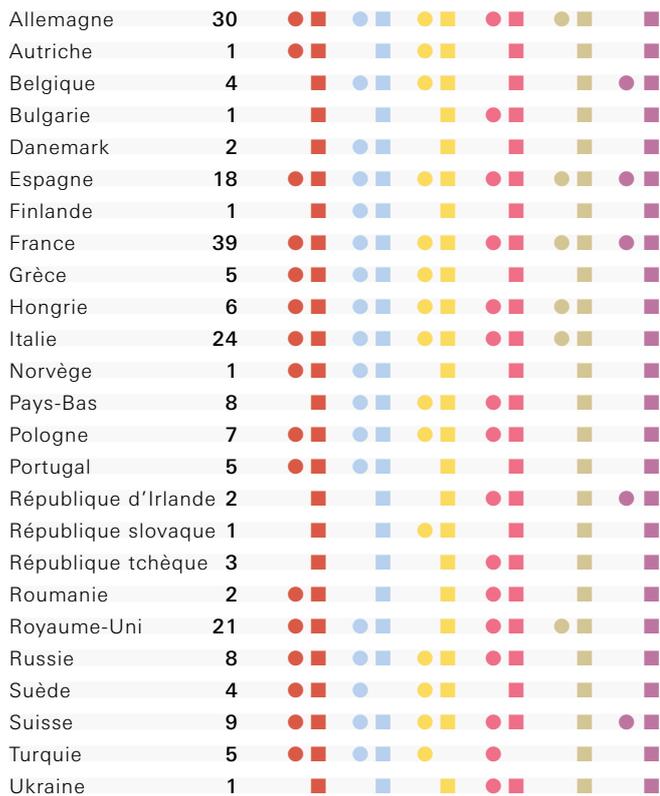


Fabrication et vente des produits

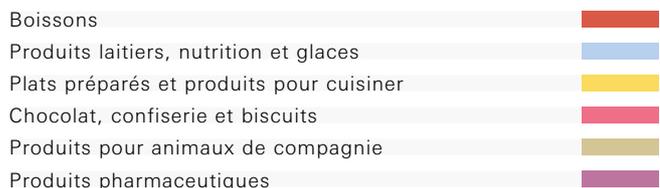
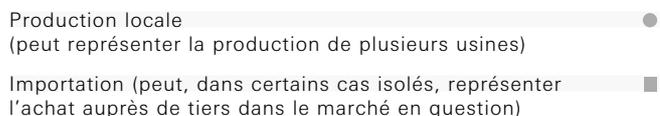
Nestlé compte 508 usines réparties dans 85 pays contre 468 en 2001. En 2002, nous avons acquis 65 usines, tandis que les ventes et les fermetures en ont concerné 25. A l'échelle du Groupe, nous menons une large action visant à accroître le rendement de nos actifs en partageant les méthodes les plus efficaces, en optimisant les technologies et la communication, en améliorant la gestion de la chaîne d'approvisionnement et en partageant les ressources. Pour satisfaire aux exigences des marchés internationaux, de plus en plus libéralisés, nous concentrons notre base de production, tout en visant des économies d'échelle pour atteindre une flexibilité élevée à un coût réduit.

Dans le cadre du programme «Target 2004+» et d'autres initiatives à l'échelle du Groupe, nous avons procédé à des amortissements liés à la réduction de la valeur des usines, des biens immobiliers et des équipements. Cette mesure découle de notre engagement en faveur d'une optimisation de la performance au niveau de la production à l'échelon régional et mondial. Nous mettrons essentiellement l'accent sur l'Europe, où sont implantées 40% des fabriques du Groupe. La série de fermetures associée à ces dépréciations constitue un investissement dans notre performance future. A l'instar de tout autre investissement, il fera l'objet d'un contrôle minutieux qui permettra de s'assurer que ses rendements répondent à nos attentes, tant sur le plan financier que sur le plan de l'horizon temporel. Pour les programmes dont l'état d'avancement est suffisant, les frais de restructuration y relatifs ont déjà été calculés.

Europe



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

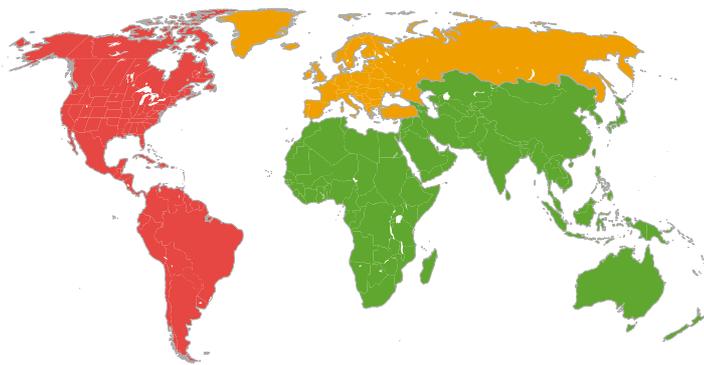


Amériques

Argentine	10	●■●●●■
Brésil	24	●■●●●■●●●■
Canada	14	●■●●●■●●●■
Chili	7	●■●●●■
Colombie	4	●■●●
Costa Rica	1	■
Cuba	2	●■
El Salvador	1	●
Equateur	3	●■●
Etats-Unis	71	●■●●●■●●●■●●●■
Guatemala	1	■
Jamaïque	1	●■
Mexique	13	●■●●●■●●●■
Nicaragua	1	■
Panama	2	●■
Pérou	1	■
Puerto Rico	1	■
République dominicaine	3	●■●
Trinité-et-Tobago	1	●■
Uruguay	1	●■
Vénézuéla	3	●■●

Asie, Océanie et Afrique

Afrique du Sud	12	●■●●●■●●●■
Arabie Saoudite	3	■●●
Australie	13	●■●●●■●●●■
Bahrein	1	●
Bangladesh	1	●■●
Cameroun	1	●■●
Côte d'Ivoire	2	●■
Egypte	4	●■●●
Fiji	1	■●
Ghana	1	●■
Guinée	1	■
Inde	6	●■●●●■
Indonésie	3	●■●
Iran	1	●
Israël	12	●■●●●■●●●■
Japon	3	●■●
Jordanie	1	●■
Kazakhstan	1	■●
Kenya	1	●■
Liban	1	●■
Malaisie	6	●■●●●■
Maroc	1	●■
Nigeria	1	●■
Nouvelle-Calédonie	1	●■●
Nouvelle-Zélande	3	■●●
Ouzbékistan	1	●■●
Pakistan	5	●■●●●
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	●■●
Philippines	7	●■●●●■
Qatar	1	●
République Populaire de Chine	21	●■●●●■●●●■●●●■
République de Corée	1	●■●
Sénégal	1	■●●
Singapour	1	●■●
Sri Lanka	2	●■●
Syrie	1	●■●
Thaïlande	6	●■●●●■
Tunisie	1	●■●
Vietnam	4	●■●●
Zimbabwe	1	●■●



Nombre de fabriques (chiffres 2001 n'incluant pas Ralston Purina)

	2002	2001
Europe	208	194
Amériques	165	142
Asie, Océanie et Afrique	135	132
Total	508	468

Histoire de Nestlé

Le groupe Nestlé a été fondé en Suisse en 1866, avec la mise en œuvre d'une technique nouvelle de conservation d'une ressource naturelle typiquement suisse: le lait.

Il était évident que la première usine européenne de lait condensé et une préparation pour nourrissons innovante constituaient deux éléments offrant d'excellentes opportunités pour une croissance rapide au-delà d'un marché national limité. Durant les années suivantes, Nestlé a joué un rôle de pionnier en entrant sur de nouveaux marchés et dans de nouvelles régions dans le monde entier. (Veuillez vous référer à la carte sur la page opposée pour l'expansion géographique réalisée jusqu'en 1875). Aujourd'hui, Nestlé est le groupe le plus longuement établi outre-mer dans nombre de marchés où il déploie ses activités, et où il est souvent perçu par ses consommateurs comme une entreprise locale.

Mais Nestlé ne s'est pas concentrée uniquement sur l'expansion géographique: l'élargissement du portefeuille de produits dans le secteur de l'alimentation a également constitué un facteur clé. Après les produits laitiers et diététiques, elle s'est lancée dans le chocolat, le café et d'autres boissons, les produits culinaires, les plats surgelés, les glaces, les eaux minérales et les aliments pour animaux de compagnie. La pharmacie et la prise d'un intérêt dans la cosmétique sont venues compléter son portefeuille, qui contribue au bien-être des consommateurs.

Nestlé dispose d'une longue et riche expérience dans la transformation des matières premières agricoles, ainsi que d'un réseau mondial de centres de recherche et développement inégalé. Elle entretient également une collaboration étroite avec ses fournisseurs et partenaires d'affaires. Ces éléments constituent la pierre angulaire des niveaux de qualité et de sécurité alimentaire qui ont permis aux produits et marques de Nestlé de gagner la confiance des consommateurs.



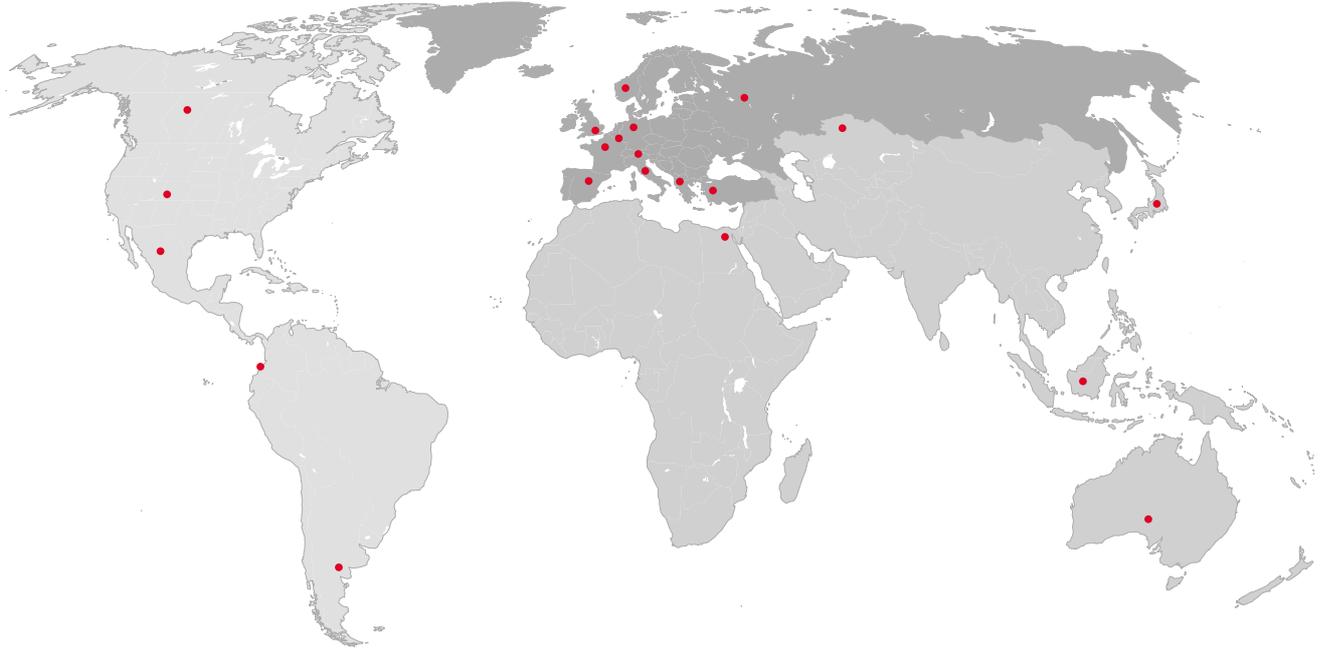
Henri Nestlé (1814-1890)

Cette confiance a été construite en plus d'un siècle, autant d'années durant lesquelles Nestlé a répondu aux exigences des consommateurs. Le Groupe continue de considérer la qualité des produits et la sécurité alimentaire comme les éléments clés de toutes ses activités.

Satisfaire les préférences toujours changeantes des consommateurs par l'innovation et la rénovation de nos produits et marques, ainsi que par des acquisitions, a représenté un facteur de motivation au cours des 136 dernières années. Nestlé s'est également rapprochée des consommateurs en se concentrant sur les secteurs qui permettent de proposer des produits alimentaires offrant une valeur ajoutée élevée. A l'inverse, elle s'est éloignée des activités dites de «première transformation» des matières premières agricoles.

Si Nestlé a une approche innovante et dynamique de ses produits et marques et cherche à suivre les tendances des consommateurs, son approche des affaires reste la même: s'engager à long terme, que ce soit dans les marchés et les communautés où elle est présente, au bénéfice de ses consommateurs, de ses collaborateurs et de ses actionnaires.

Expansion commerciale des premières années
 Carte internationale de la farine lactée
 (1868-1875)



Dates des premières productions industrielles

Europe	1866 Suisse	1874 Royaume-Uni	1874 Allemagne	1883 Autriche	1896 Norvège	1905 Espagne	1912 Pays-Bas	1916 France	1916 Suède	1924 Belgique	1925 Italie	1933 Portugal	1935 Danemark	1935 Yougoslavie	1936 Tchécoslovaquie	1952 Irlande	1975 Grèce	1882 Etats-Unis	1918 Canada	1921 Brésil	1930 Argentine	1930 Cuba	1933 Chili	1935 Mexique	1938 Panama	1940 Jamaïque	1942 Pérou	1944 Vénézuéla	1946 Colombie	1962 Trinité-et-Tobago	1965 Guatemala	1967 Porto Rico	1969 Nicaragua	1970 Equateur	1971 République dominicaine	1976 Uruguay	1995 El Salvador	1995 Costa Rica	Asie, Océanie et Afrique	1970 Tanzanie	1971 Thaïlande	1971 Ghana	1971 Swaziland	1972 Indonésie	1974 Sénégal	1980 Egypte	1981 Sri Lanka	1981 République de Corée	1982 Arabie Saoudite	1984 Fiji	1984 Taiwan	1987 Papouasie-Nouvelle-Guinée	1990 Pakistan	1991 Nouvelle-Calédonie	1992 Guinée	1992 Cameroun	1992 Maroc	1994 Bangladesh	1995 Vietnam	1996 Dubai	1996 Liban	1996 Syrie	1996 Israël	1997 Cambodge	1998 Jordanie	2000 Kazakhstan	2001 Ouzbékistan	2002 Iran	2002 Bahreïn	2002 Qatar
---------------	-------------	------------------	----------------	---------------	--------------	--------------	---------------	-------------	------------	---------------	-------------	---------------	---------------	------------------	----------------------	--------------	------------	-----------------	-------------	-------------	----------------	-----------	------------	--------------	-------------	---------------	------------	----------------	---------------	------------------------	----------------	-----------------	----------------	---------------	-----------------------------	--------------	------------------	-----------------	---------------------------------	---------------	----------------	------------	----------------	----------------	--------------	-------------	----------------	--------------------------	----------------------	-----------	-------------	--------------------------------	---------------	-------------------------	-------------	---------------	------------	-----------------	--------------	------------	------------	------------	-------------	---------------	---------------	-----------------	------------------	-----------	--------------	------------

Développement historique

1867 Farine lactée d'Henri Nestlé

Farine lactée



1866 Anglo-Swiss Condensed Milk Co.

Lait condensé



1875 Farine Lactée Henri Nestlé S.A.

1905 Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (Nouveau nom après la fusion)

1929 Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses S.A. (Fusion avec Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co.)



1938 Développement du Nescafé



1947 Nestlé Alimentana S.A. (nouveau nom résultant de la fusion avec Maggi)

1947 Maggi	1960 Crosse & Blackwell	1969 Vittel	1971 Ursina-Franck	1973 Stouffer	1974 L'Oréal (part. minoritaire)
					

1977 Nestlé S.A.

1977 Alcon	1985 Carnation	1985 Friskies	1986 Herta	1988 Buitoni-Perugina	1988 Rowntree
					
1992 Perrier	1993 Finitalgel	1994 Alpo	1998 Sanpellegrino	1998 Spillers Petfoods	2000 PowerBar
					
2001 Ralston Purina	2002 Schöller	2002 Chef America			
					

Renseignements généraux

Ordre du jour de la 136^e Assemblée générale ordinaire de Nestlé S.A.

Jeudi 3 avril 2003, à 15 heures
au «Palais de Beaulieu» à Lausanne

- 1 **Rapport annuel; comptes de Nestlé S.A. et du groupe Nestlé; rapport des réviseurs**
- 1a Rapport annuel et comptes de l'exercice 2002 de Nestlé S.A.; rapport de l'organe de révision
- 1b Comptes consolidés du groupe Nestlé de l'exercice 2002; rapport de l'organe de révision
- 2 **Décharge au Conseil d'administration et à la Direction**
- 3 **Décision sur l'emploi du bénéfice résultant du bilan de Nestlé S.A.**
- 4 **Elections au Conseil d'administration**
Peter Böckli
(pour un mandat de 5 ans)
Andreas Koopmann
(pour un mandat de 5 ans)

Elections au Conseil d'administration

Lors de l'Assemblée générale du 3 avril 2003, les mandats d'administrateur de MM. Stephan Schmidheiny et Peter Böckli arrivent à échéance. M. S. Schmidheiny a souhaité se retirer du Conseil. M. P. Böckli est rééligible et se présente à vos suffrages pour un mandat de cinq ans.

En outre, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale d'élire en qualité de nouvel administrateur, également pour un mandat de cinq ans, M. Andreas Koopmann, administrateur délégué de Bobst Group S.A., Lausanne, Suisse.

Prochaine Assemblée générale ordinaire:
jeudi 22 avril 2004
au «Palais de Beaulieu» à Lausanne

Dates importantes 2003

3 avril 2003

136^e Assemblée générale ordinaire,
«Palais de Beaulieu», Lausanne

9 avril 2003

Paiement du dividende

23 avril 2003

Annonce du chiffre d'affaires du premier
trimestre 2003

20 août 2003

Publication du rapport semestriel janvier/juin 2003

23 octobre 2003

Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers
mois 2003; Conférence de presse d'automne

Information aux actionnaires

Cotation en bourse

Au 31 décembre 2002, les actions nominatives de Nestlé S.A. étaient cotées aux Bourses suivantes: SWX Swiss Exchange, Francfort, Londres et Paris.

Des «American Depositary Receipts» (ADRs) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par JPMorgan Chase Bank.

Sièges sociaux

Nestlé S.A., avenue Nestlé 55,
CH-1800 Vevey (Suisse), tél. +41 (0)21 924 21 11.
Nestlé S.A. (Bureau des actions), Zugerstrasse 8,
CH-6330 Cham (Suisse), tél. +41 (0)41 785 20 20.

Renseignements complémentaires

Pour tous renseignements complémentaires ou commandes des copies supplémentaires de ce document, prière de s'adresser à Nestlé S.A., «Investor Relations», avenue Nestlé 55, CH-1800 Vevey (Suisse), tél. +41 (0)21 924 35 09, fax +41 (0)21 924 28 13.
E-mail: investor.relations@nestle.com
ou consulter le site web: www.ir.nestle.com

Le rapport de gestion, les rapports financiers ainsi que le rapport sur le gouvernement d'entreprise sont à disposition en anglais, en français et en allemand, en fichier PDF sur Internet, à l'adresse <http://www.ir.nestle.com>. Les rapports financiers sont aussi à disposition en format HTML.

En ce qui concerne, en revanche, des renseignements relatifs au registre des actions (inscriptions, transferts, changements d'adresses, dividendes, etc.), prière de s'adresser à Nestlé S.A., Bureau des actions, Zugerstrasse 8, CH-6330 Cham (Suisse), tél. +41 (0)41 785 20 20, fax +41 (0)41 785 20 24.

La Société offre la possibilité de déposer les actions Nestlé S.A. négociées au SWX Swiss Exchange sans frais de garde auprès de son Bureau des actions à Cham.

Adresse Internet: <http://www.nestle.com>

Le Rapport de gestion contient des prévisions qui reflètent les opinions et estimations actuelles de la Direction. Ces déclarations impliquent certains risques et 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.