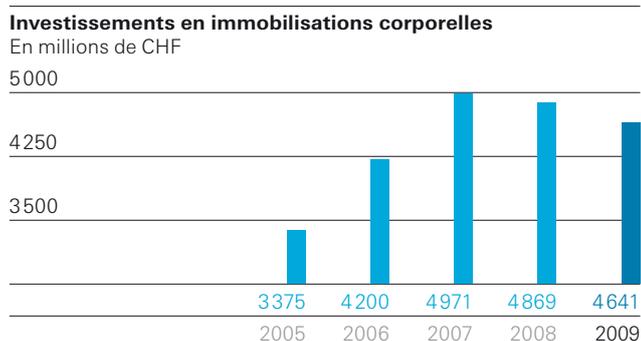
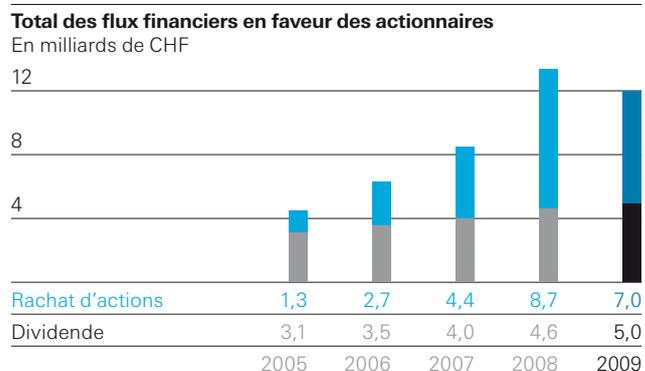
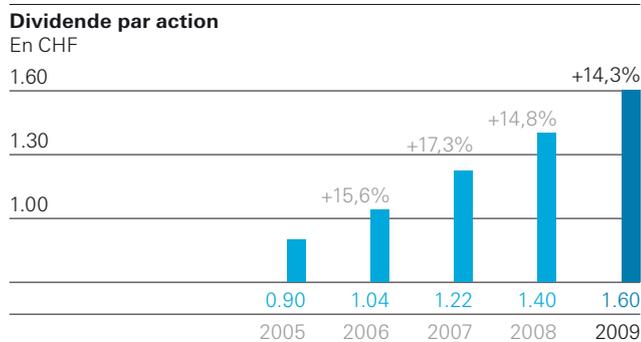
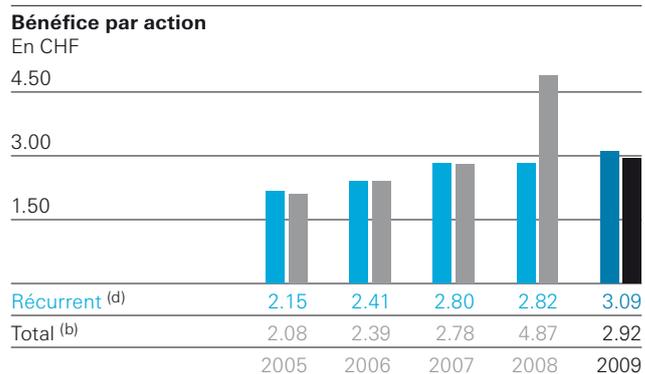
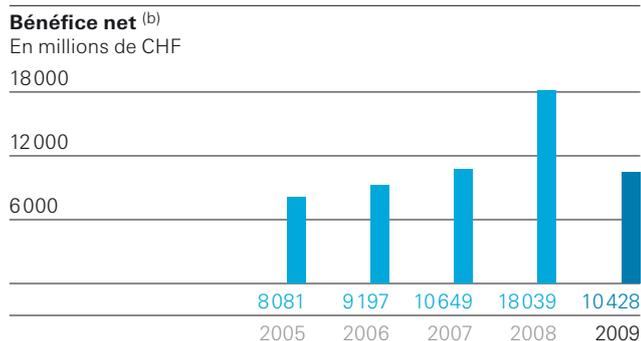
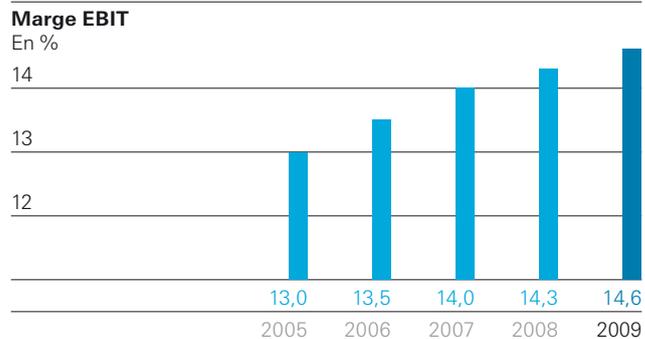
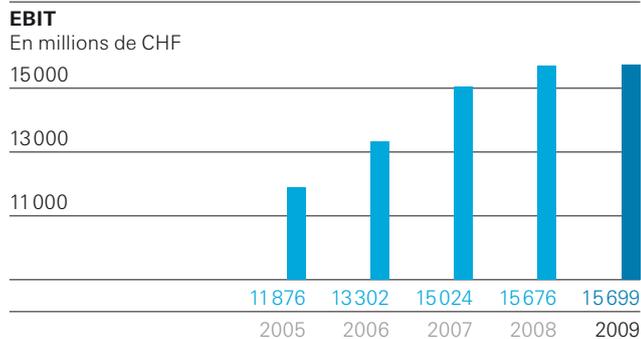

Rapport annuel
2009



Nestlé

Good Food, Good Life





Chiffres clés (consolidés)

En millions de CHF (sauf pour les données par action)	2008	2009
Chiffre d'affaires	109 908	107 618
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments ^(a)	15 676	15 699
en % du chiffre d'affaires	14,3%	14,6%
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments ^(a)	13 103	13 083
en % du chiffre d'affaires (Alimentation et Boissons)	12,8%	13,1%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net ^(b)	18 039	10 428
en % du chiffre d'affaires	16,4%	9,7%
en % des fonds propres moyens attribuables aux actionnaires de la société mère	34,9%	20,9%
Investissements en immobilisations corporelles	4 869	4 641
en % du chiffre d'affaires	4,4%	4,3%
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	50 774	48 915
Capitalisation boursière, fin décembre	150 409	174 294
Cash flow d'exploitation	10 763	17 934
Cash flow libre ^(c)	5 033	12 369
Dette financière nette	14 596	18 085
Ratio dette financière nette/fonds propres	28,7%	37,0%
Par action		
Bénéfice de base par action total ^(b)	CHF 4.87	2.92
Bénéfice récurrent ^(d)	CHF 2.82	3.09
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	CHF 13.71	13.69
Dividende selon les propositions du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 1.40	1.60

(a) Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, frais de restructuration et perte de valeur d'actifs.

(b) Les chiffres comparatifs 2008 ont bénéficié du profit sur la cession des 24,8% du capital en circulation d'Alcon.

(c) Cash flow d'exploitation après investissements et ventes d'immobilisations corporelles, acquisitions et ventes d'immobilisations incorporelles, mouvement avec les sociétés associées et les intérêts non contrôlants.

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

(e) Le calcul de la rentabilité du capital investi a été modifié en 2009 pour s'adapter aux changements dans l'analyse sectorielle. Les chiffres comparatifs 2008 ont été ajustés en conséquence.

Nestlé ambitionne d'être reconnue comme la première société mondiale dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être et comme la référence du secteur en termes de performance financière

Table des matières

- 2** Lettre à nos actionnaires
 - 6** Conseil d'administration de Nestlé S.A.
 - 7** Direction de Nestlé S.A.
-
- 8** **La feuille de route Nestlé vers une alimentation et un mode de vie sains («Good Food, Good Life»)**
 - 10** Quatre avantages concurrentiels
 - 12** Quatre moteurs de croissance
 - 14** Quatre piliers opérationnels
-
- 16** **Rapport financier**
 - 32** Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires
 - 34** Gouvernement d'entreprise et Compliance
 - 36** Information aux actionnaires

Rapports complémentaires



Rapport de synthèse sur la Création de valeur partagée 2009



Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2009; Rapports financiers 2009

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

Faits marquants 2009

Solide performance d'exploitation
Performance généralisée:
contribution de l'ensemble
des secteurs opérationnels

Croissance organique de **4,1%**
– accélération de la dynamique
durant l'exercice

EBIT de **CHF 15,7 milliards**

Augmentation de la marge EBIT
de **30 points de base;**
de **40 points de base** à taux
de change constants

Augmentation de la marge EBIT
d'Alimentation et Boissons de
30 points de base; de **40 points
de base** à taux de change constants

Augmentation du bénéfice récurrent
par action de **9,6%;** de **16,3%**
à taux de change constants

Augmentation du cash flow
d'exploitation de **67%**
à **CHF 17,9 milliards**

Progression de la rentabilité du
capital investi de **30 points de base**
à **35,1%**, hors goodwill

Progression de la rentabilité du capital
investi de **90 points de base**
à **15,6%**, goodwill inclus

**Engagement de Nestlé
envers la création
de valeur actionnariale**

CHF 12 milliards versés en espèces
aux actionnaires en 2009 sous forme
de dividendes pour **CHF 5 milliards**
et de rachat d'actions à hauteur
de **CHF 7 milliards**

Dividende de **CHF 5,6 milliards** ou de
CHF 1.60 par action (proposition) pour
l'année 2009, en hausse de **14,3%**

Probabilité de dépense de
CHF 10 milliards par le Groupe
au titre de son programme
de rachat d'actions en 2010

Probabilité de versement de
CHF 15,6 milliards aux actionnaires
en 2010 sous forme de dividendes
et de rachat d'actions

**2010: une année caractérisée
par l'incertitude économique,
notamment dans
les pays développés**

Nestlé table sur une accélération de la
croissance organique d'Alimentation et
Boissons à partir de son niveau en 2009
et sur une nouvelle amélioration de sa
marge EBIT à taux de change constants

Lettre à nos actionnaires

Chers actionnaires,

Dans notre lettre de l'année dernière, nous avons caressé l'espoir que 2009 apporte stabilité et prospérité à tout un chacun. Bien que le rêve soit encore loin de la réalité, les premiers signes d'embellie commencent à apparaître. Les économies commencent à se redresser et les consommateurs reprennent confiance, soutenus par les interventions des gouvernements, les mesures de relance économique et animés de l'espoir d'une amélioration durable des conditions de vie. Il n'en demeure pas moins que la reprise économique mondiale reste fragile du fait d'un taux de chômage et de déficits élevés et d'une croissance timide dans les pays développés. Bien que la conjoncture ne puisse que s'améliorer en 2010, une profonde incertitude demeure: quelle sera l'ampleur de la reprise?

En 2009, nous avons expliqué que la perte de confiance était à l'origine de la crise. Un regain de confiance devrait donc, en toute logique, être la locomotive de la reprise: entre les partenaires commerciaux, entre les législateurs et l'industrie, et entre les sociétés et les consommateurs. Nestlé, dont les produits alimentaires et les boissons sont consommés partout dans le monde, sait que la confiance est à la base de toutes ses activités. Nous savons que nous devons gagner la confiance de toutes les parties prenantes, produit après produit, marque après marque, consommateur après consommateur. Nous savons également que confiance

rime avec comportement d'entreprise. Et c'est peut-être d'autant plus vrai en temps de crise. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons augmenté nos investissements dans la communication avec les consommateurs en 2009, afin de comprendre comment leurs besoins et leurs priorités évoluaient et de leur expliquer comment nous envisagions d'adapter nos gammes de produits et nos offres à leurs besoins.

Votre Société a le grand privilège de faire partie du décor des ménages partout dans le monde, de nombreux consommateurs achetant chaque jour nos produits. Cette présence nous permet d'améliorer de manière significative la qualité de vie des consommateurs selon notre devise «Good Food, Good Life» (Manger bien pour vivre mieux). Notre mission est de fournir aux consommateurs des produits savoureux et nutritifs dans une gamme étendue de catégories d'aliments, de boissons, et à différents moments de la journée allant du petit-déjeuner au souper, leur permettant de vivre une vie saine et agréable.

Eu égard à cette interdépendance, Nestlé n'a pas échappé à la récession qui a frappé de plein fouet les familles partout dans le monde, notamment dans les pays développés. Dans le sillage de la crise, la faiblesse de la demande des consommateurs, la pression exercée par les coûts des matières premières et la fixation des prix en résultant, la concurrence féroce entre les fabricants de produits de marque ou sans marque, la dépréciation des monnaies et les incertitudes politiques aux quatre coins du monde ont été autant de facteurs qui ont fait de 2009 une année particulièrement difficile. De même, le ralentissement économique de nombreux pays a provoqué une dépréciation de leur devise face à la monnaie de présentation de Nestlé, le franc suisse.

Les résultats de la Société doivent être replacés dans ce contexte. L'augmentation des principaux résultats, à laquelle ont contribué nos principaux sites dans le monde entier,

témoigne de la solidité et du ressort de votre Société.

La croissance organique du chiffre d'affaires s'est élevée à 4,1% (croissance interne réelle de 1,9% et ajustement des prix de 2,2%). Dégagée malgré le PIB négatif enregistré par bon nombre de pays où nous opérons, cette croissance atteste de la vigueur de nos marques et de la rapidité d'adaptation de nos collaborateurs à des conditions difficiles. Elle confirme également le bien-fondé de notre stratégie, quel que soit l'environnement économique, qui consiste à investir continuellement dans la R&D et le marketing pour développer nos marques. Les dépenses d'investissement dans ces deux domaines ont à nouveau augmenté en 2009. La fermeté du franc suisse face à de nombreuses monnaies a eu un impact de -5,5% sur le chiffre d'affaires rapporté de Nestlé, ce qui, avec un impact de -0,7% des cessions nettes d'acquisitions, a provoqué une baisse de -2,1% à CHF 107,6 milliards.

Malgré les nombreux investissements en marketing et R&D, l'EBIT a progressé à CHF 15,7 milliards et la marge EBIT a augmenté de 30 points de base à 14,6% ou 40 points de base à taux de change constants. L'activité Alimentation et Boissons a dégagé une croissance organique de 3,9%, et sa marge EBIT a augmenté de 30 points de base (40 points de base à taux de change constants). Ces résultats sont attribuables aux gains d'efficacité supérieurs aux attentes de nos opérations, des activités de distribution et des frais administratifs ainsi qu'à la tendance haussière continue de la croissance. Le bénéfice par action récurrent a augmenté de 9,6% à CHF 3.09 par action en 2009. Le bénéfice net rapporté en 2009 n'est pas comparable à celui de 2008 en raison du bénéfice de la vente de 24,8% d'Alcon en 2008.

En 2009, le Groupe a atteint ses objectifs de performance totale, et le cash flow d'exploitation et la rentabilité du capital investi se sont améliorés. La hausse de CHF 7,2 milliards du cash flow d'exploitation est à mettre au compte de l'amélioration du fonds



Votre Société a le grand privilège de faire partie du décor des ménages partout dans le monde, de nombreux consommateurs achetant chaque jour nos produits. Cette présence nous permet d'améliorer de manière significative la qualité de vie des consommateurs selon notre devise «Good Food, Good Life».

de roulement. La rentabilité du capital investi du Groupe a augmenté de 90 points de base à 15,6%, goodwill inclus, et de 30 points de base, hors goodwill, à 35,1%.

En 2009, la vision à long terme de Nestlé – pour laquelle la Société est reconnue – s’est caractérisée par la poursuite de nos investissements dans nos collaborateurs, nos opérations et notre processus de distribution ainsi que dans nos marques et notre stratégie d’innovation. Mais c’est notre esprit d’entreprise axé sur l’action à court terme qui a fait la différence en matière de performance en 2009. Ces résultats témoignent de l’avantage significatif de l’adoption d’une stratégie cohérente, transparente et cohésive combinée à une stricte discipline en termes d’exécution opportune et à un accent mis sur l’accélération de la performance opérationnelle. Ce sont tous les aspects de notre feuille de route, décrits plus en détail dans ce rapport. Notre politique de délégation des responsabilités dans tout le Groupe a permis à nos collaborateurs de réagir rapidement à la dynamique changeante des marchés.

En 2009, nous avons continué d’investir dans l’avenir. Les investissements en immobilisations corporelles ont compté pour 4,3% du chiffre d’affaires, suite à l’ouverture de nouvelles fabriques et centres de R&D. Nous avons surveillé de près les acquisitions ciblées qui associent une stratégie adaptée à de bons rendements financiers. Nestlé a notamment officialisé le 5 janvier 2010 la plus importante acquisition d’entre elles, Kraft Pizza. Votre Conseil d’administration a également annoncé une accélération de CHF 3 milliards dans le montant de rachat d’actions, le portant ainsi à CHF 7 milliards, en 2009. Nous avons mis en place un programme de rationalisation des produits pour stimuler les produits les moins rentables. De même, nous avons continué d’élaguer certains actifs non stratégiques, de simplifier nos activités et de réduire les coûts associés dans certains domaines, tels que les structures juridiques.

En 2009, la vision à long terme de Nestlé – pour laquelle la Société est reconnue – s’est caractérisée par la poursuite de nos investissements dans nos collaborateurs, nos opérations et notre processus de distribution ainsi que dans nos marques et notre stratégie d’innovation. Mais c’est notre esprit d’entreprise axé sur l’action à court terme qui a fait la différence en matière de performance en 2009.

Le désinvestissement le plus significatif – la vente de notre participation restante dans le capital d’Alcon, pour environ USD 28 milliards – a été annoncé le 4 janvier 2010. La finalisation de cette transaction portera la valeur totale réalisée de la cession en trois étapes d’Alcon à plus d’USD 40 milliards. Nestlé avait acquis Alcon en 1977 pour USD 280 millions. La création de valeur considérable pour les actionnaires de Nestlé depuis lors témoigne de la qualité de l’équipe de direction d’Alcon, passée et actuelle, et de Nestlé. Nous remercions par ailleurs toutes les personnes qui ont contribué à ce succès.

La cession d’Alcon renforcera le bilan de votre Société en 2010 et au-delà. Votre Conseil d’administration a étudié la structure du capital de Nestlé et pense qu’à long terme une structure qui reflète la notation de crédit de Nestlé en 2009 est appropriée. A cet égard, nous avons fait part de notre

intention de racheter au moins CHF 10 milliards d’actions Nestlé supplémentaires au cours des deux prochaines années, une fois le programme de rachat actuel complété, ce qui signifie: près de CHF 15 milliards d’actions entre 2010 et 2011 ou environ CHF 35 milliards entre 2007 et 2011.

Nous proposerons aux actionnaires un dividende de CHF 1.60 par action, soit une augmentation de 14,3%. Ce chiffre représente un taux de distribution de 51,8% et reflète une politique de dividende de partager les profits récurrents de la Société, tous les ans, avec nos actionnaires. Nous pensons que cette politique de dividende, combinée aux programmes de rachat d’actions, témoigne de l’engagement de votre Conseil d’administration d’accroître durablement la création de valeur de la Société pour ses actionnaires.

Votre Conseil d’administration est convaincu depuis toujours qu’une société ne peut créer de la valeur à

long terme pour ses actionnaires que si elle crée également de la valeur pour la société dans son ensemble. Nestlé, premier fabricant de produits alimentaires et de boissons du monde, est l'une des sociétés les plus présentes à l'international et touche plus de communautés que la plupart. En conséquence, notre objectif de création de valeur pour l'ensemble de la société fait partie intégrante de la façon dont nous conduisons nos affaires et se résume dans ce que nous appelons la «Création de valeur partagée». En avril 2009, nous avons annoncé notre intention de nous focaliser sur trois axes prioritaires en étroite relation avec nos activités: les carences nutritionnelles, la rareté de l'eau et le développement des communautés rurales dans les pays émergents. Ces domaines, dont le développement favorisera un grand nombre de personnes, sont les piliers clés qui permettront à Nestlé de devenir la première société de Nutrition, de Santé et de Bien-être mondialement reconnue. Ces thèmes s'inscrivent dans le cadre de notre devise «Good Food, Good Life». Nous les décrivons plus en détail dans le Rapport de synthèse sur la Création de valeur partagée ci-joint.

En 2009, la composition de la Direction du Groupe a été modifiée: Francisco Castañer a pris sa retraite à la fin de l'année après 45 ans au sein du Groupe et 12 ans au sein de la Direction du Groupe. Nous souhaitons le remercier de ses bons et loyaux services et d'avoir accepté de continuer de représenter Nestlé aux Conseils d'administration d'Alcon, de L'Oréal et de Galderma. Jean-Marc Duvoisin, qui a rejoint Nestlé en 1986, prendra la tête des Ressources humaines et de l'Administration du Centre. Il a été nommé à la Direction du Groupe en qualité de Directeur général adjoint le 1^{er} janvier 2010.

La nomination de deux nouveaux administrateurs sera proposée aux actionnaires à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra en 2010. Madame Titia de Lange, d'origine hollandaise, est spécialisée en biologie cellulaire et

en génétique. Sa solide expérience dans le domaine de la recherche viendra significativement appuyer les connaissances scientifiques du Conseil d'administration. Monsieur Jean-Pierre Roth, d'origine suisse, est l'ancien Président de la Direction générale de la Banque nationale suisse. Il était également Président du Conseil d'administration de la Banque des Règlements internationaux. C'est avec un profond chagrin que le Conseil d'administration a appris le décès de Lord Edward George en avril dernier. Lord Edward George siégeait au Conseil d'administration depuis 2004. Depuis lors, il nous avait apporté le savoir-faire, le jugement et la sagesse qui l'avaient caractérisé pendant son mandat de gouverneur de la Banque d'Angleterre.

L'environnement économique n'a pas fait d'exception en 2009. Nous souhaitons donc remercier, plus que jamais, nos collaborateurs partout dans le monde pour leur engagement sans faille à faire en sorte que Nestlé se surpasse sans relâche dans toutes ses entreprises. Nous avons dit l'année dernière que nous nous efforçons d'améliorer nos résultats en 2009, malgré la conjoncture. C'est grâce aux efforts déployés par nos collaborateurs que nous avons pu tenir notre promesse. Nous les remercions une fois encore pour leur précieuse collaboration.

Nous pouvons difficilement nous prononcer sur l'environnement commercial qui prévaudra en 2010. Mais votre Société a prouvé sa solidité et sa résilience en 2009 et nous sommes confiants que nous continuerons sur notre lancée en 2010. Par conséquent, malgré une conjoncture économique

encore incertaine en 2010, spécialement dans les pays développés, Nestlé prévoit que ses activités Alimentation et Boissons réalisent une croissance organique plus élevée qu'en 2009, ainsi qu'une nouvelle amélioration de la marge EBIT à taux de change constants pour l'ensemble de l'année.



Peter Brabeck-Letmathe
Président du Conseil d'administration



Paul Bulcke
Administrateur délégué

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2009

Helmut O. Maucher
Président d'honneur

David P. Frick
Secrétaire du Conseil

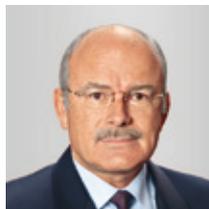
KPMG SA Succursale Genève
Réviseurs indépendants.
Terme du mandat 2010 ⁽¹⁾



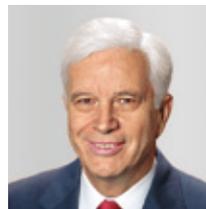
Peter Brabeck-Letmathe ^(3, 5)
Président
Terme du mandat 2012 ^(1, 2)



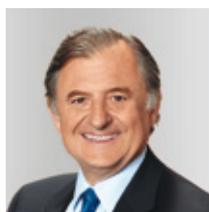
Paul Bulcke ⁽³⁾
Administrateur délégué
Terme du mandat 2011 ^(1, 2)



Andreas Koopmann ^(3, 4, 5)
1^{er} Vice-Président
Ancien Président du Comité de direction de Bobst Group.
Terme du mandat 2011 ^(1, 2)



Rolf Hänggi ^(3, 6)
2^e Vice-Président
Président du Conseil d'administration de Rüd, Blass & Cie AG, Banquiers.
Terme du mandat 2011 ^(1, 2)



Jean-René Fourtou ^(3, 4)
Président du Conseil de Surveillance de Vivendi.
Terme du mandat 2011 ^(1, 2)



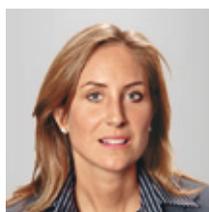
Daniel Borel ⁽⁴⁾
Co-fondateur et administrateur de Logitech International S.A.
Terme du mandat 2012 ^(1, 2)



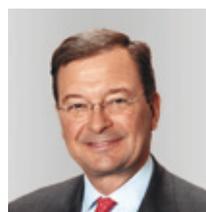
Jean-Pierre Meyers ⁽⁴⁾
Vice-Président de L'Oréal S.A.
Terme du mandat 2011 ^(1, 2)



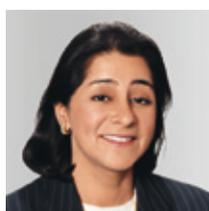
André Kudelski ⁽⁶⁾
Président et Administrateur délégué du groupe Kudelski.
Terme du mandat 2011 ^(1, 2)



Carolina Müller-Möhl ⁽⁵⁾
Présidente du groupe Müller-Möhl.
Terme du mandat 2012 ^(1, 2)



Steven G. Hoch ⁽⁵⁾
Fondateur et associé principal de Highmount Capital.
Terme du mandat 2011 ^(1, 2)



Naïna Lal Kidwai ⁽⁶⁾
«Group General Manager» et Directrice générale de l'ensemble des sociétés du groupe HSBC en Inde.
Terme du mandat 2011 ^(1, 2)



Beat Hess ⁽⁶⁾
Directeur juridique du groupe Royal Dutch Shell plc.
Terme du mandat 2011 ^(1, 2)

(1) A la date de l'Assemblée générale des actionnaires.

(2) Etant donné que les Statuts révisés du groupe Nestlé, adoptés le 10 avril 2008, prévoient des mandats de trois ans, tous les membres du Conseil d'administration seront soumis à réélection au cours des trois prochaines années.

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

(4) Membre du Comité de rémunération.

(5) Membre du Comité de nomination.

(6) Membre du Comité de contrôle.

Pour des renseignements supplémentaires sur le Conseil d'administration, veuillez vous référer au Rapport sur le gouvernement d'entreprise 2009 annexé.

Direction de Nestlé S.A.

au 31 décembre 2009

Direction du Groupe

(de gauche à droite):

John J. Harris

José Lopez

Richard T. Laube

Petraea Heynike

David P. Frick

Francisco Castañer

Paul Bulcke

Marc Caira

James Singh

Laurent Freixe

Luis Cantarell

Frits van Dijk

Werner Bauer

Paul Bulcke

Administrateur délégué

Direction du Groupe

Francisco Castañer

DG, Produits pharmaceutiques et cosmétiques,
Liaison avec L'Oréal, Ressources Humaines

Werner Bauer

DG, Innovation, Technologies,
Recherche et Développement

Frits van Dijk

DG, Asie, Océanie, Afrique, Moyen-Orient

Luis Cantarell

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

José Lopez

DG, Operations, GLOBE

John J. Harris

DG, Nestlé Waters

Richard T. Laube

DG, Nestlé Nutrition

James Singh

DG, Finance et Contrôle,
Global Nestlé Business Services, Juridique,
Propriété Intellectuelle, Impôts

Laurent Freixe

DG, Europe

Petraea Heynike

DG, Strategic Business Units,
Marketing et Ventes

Marc Caira

DG adjoint, Nestlé Professional

David P. Frick

D, Gouvernement d'entreprise,
Compliance et Corporate Services

Yves Philippe Bloch

Secrétaire général

DG: Directeur général; D: Directeur

Pour des renseignements supplémentaires
sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer
au Rapport sur le gouvernement d'entreprise
2009 annexé.



La feuille de route Nestlé vers une alimentation et un mode de vie sains («Good Food, Good Life»)

Quatre avantages concurrentiels (page 10)

Les véritables avantages concurrentiels naissent d'une combinaison d'atouts difficiles à imiter, présents tout au long de la chaîne de valeur, constitués au fil de plusieurs décennies. Il existe des liens

inhérents entre d'excellents produits et une R&D solide, entre la présence géographique la plus vaste et l'esprit d'entreprise, entre des collaborateurs remarquables et des valeurs fortes.

Quatre moteurs de croissance (page 12)

Ces quatre domaines offrent des perspectives de croissance particulièrement attrayantes. Ils sont valables pour l'ensemble de nos catégories et partout dans le monde. Tout ce que nous faisons est guidé par notre programme

de Nutrition, Santé et Bien-être, et notre devise «Good Food, Good Life», qui vise à proposer aux consommateurs des produits offrant le meilleur profil nutritionnel de leur catégorie.

Quatre piliers opérationnels (page 14)

Nestlé doit exceller dans chacune de ces quatre compétences clés interdépendantes. Elles sont le moteur du développement, du renouvellement et de la qualité des produits, de la performance opérationnelle, des relations interactives avec les consommateurs et d'autres parties

prenantes, et de la différenciation par rapport à nos concurrents. Si nous excellons dans ces domaines, nous serons axés sur le consommateur, nous accélérerons notre performance dans tous les secteurs clés et nous atteindrons l'excellence dans l'exécution.

Nestlé ambitionne d'être reconnue comme la première société mondiale dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être, bénéficiant de la confiance de toutes ses parties prenantes, et d'être la référence en termes de performance financière dans son secteur d'activité. Nous estimons que le leadership n'est pas qu'une question de taille mais dépend également du comportement. La confiance, elle aussi, dépend du comportement, et nous savons qu'elle ne peut être gagnée que sur la durée, en honorant constamment nos promesses. Ces objectifs et comportements sont condensés dans la simple devise «Good Food, Good Life», qui résume l'ambition de notre Entreprise.

Nous nous efforçons d'atteindre ce leadership et de gagner cette confiance en répondant aux attentes des consommateurs, dont les choix quotidiens stimulent notre performance, aux attentes de nos actionnaires, des communautés au sein desquelles nous sommes implantés et de la société dans son ensemble. Nous sommes convaincus qu'il n'est possible de créer de la valeur durable à long terme pour nos actionnaires que si notre comportement, nos stratégies et nos activités créent également de la valeur pour les communautés où nous opérons, pour nos partenaires commerciaux et, naturellement, pour nos consommateurs. Nous appelons cela la «création de valeur partagée».

La feuille de route Nestlé est destinée à harmoniser le travail de nos collaborateurs en fonction d'une série cohérente de priorités stratégiques qui accéléreront la réalisation de nos objectifs. Ceux-ci exigent de nos collaborateurs une combinaison d'inspiration à long terme, nécessaire pour bâtir l'avenir, et d'actions entrepreneuriales à court terme, permettant d'atteindre le niveau de performance requis.

Nous investissons pour l'avenir, afin de garantir la viabilité financière et environnementale de nos actions et de nos activités: dans les capacités, dans les technologies, dans les compétences, dans nos collaborateurs, dans nos

marques, dans la R&D. Notre but est de répondre aux besoins actuels sans compromettre la possibilité, pour les générations futures, de satisfaire leurs propres besoins, et de réaliser cela de manière à assurer une croissance rentable année après année, ainsi que de générer des rendements élevés sur le long terme pour nos actionnaires et la société dans son ensemble.

Avantages concurrentiels

Des capacités de R&D sans pareil

Une présence géographique inégalée

Collaborateurs, valeurs, culture, attitude

Une gamme de produits et de marques inégalée

Innovation et rénovation

Efficacité opérationnelle

Nutrition, Santé et Bien-être

Marchés émergents et Produits à Positionnement Populaire

Nestlé ambitionne d'être la première société mondiale dans le domaine de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être et la référence du secteur en termes de performance financière

Conformité – Durabilité

Création de valeur partagée

La culture et les valeurs Nestlé



Piliers opérationnels

Quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent

Communication avec le consommateur

Tendance au haut de gamme

Moteurs de croissance

Consommation hors foyer

Quatre avantages concurrentiels

Données clés 2009

Une gamme de produits et de marques inégalée

90% des produits vendus occupent la 1^{re} ou la 2^e place sur leur marché;

28 marques ont enregistré plus de **CHF 1 milliard** de chiffre d'affaires et une croissance organique de **5,8%** en 2009;

Concentration sur 9 catégories

Des capacités de R&D sans pareil

CHF 2,0 milliards consacrés à la R&D; **Plus de 5200**

employés dans la R&D d'Alimentation et Boissons;

300 relations externes de R&D – innovation ouverte

Une présence géographique inégalée

Présence dans **plus de 140** pays; **449** fabriques à travers le monde, dont **220** dans les pays émergents;

540 000 producteurs reçoivent l'aide de **950** agronomes directement employés par Nestlé;

La chaîne d'approvisionnement de Nestlé fait vivre **3 400 000** personnes dans les pays émergents

Collaborateurs, valeurs, culture, attitude

Plus de 100 nationalités travaillent chez Nestlé; **Inspiration à long terme**, action à court terme;

Délégation des responsabilités; Dans les pays en développement, **42%** de membres du comité de direction local sont originaires du pays

Une gamme de produits et de marques inégalée

La gamme des produits et marques Nestlé se caractérise par de solides positions sur le marché, souvent leader. Elle est ciblée et diversifiée: ciblée dans le sens où 30 marques environ représentent 75% du chiffre d'affaires; diversifiée dans le sens où nous possédons des marques locales solides, réparties dans un nombre de catégories satisfaisant, et appréciées par les consommateurs depuis de nombreuses générations. Notre consommateur est local, ses préférences gustatives et ses traditions culinaires sont locales, et ses attentes sont uniques. Notre connaissance de ces différences nous permet d'adapter nos marques mondiales aux consommateurs locaux, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Par exemple, il existe de nombreuses variétés de *Nescafé*, adaptées aux préférences et aux goûts locaux.

Des capacités de recherche et développement sans pareil

Derrière notre portefeuille de marques, la R&D alimente la croissance par le biais de l'innovation et de la rénovation axées sur le consommateur, de la différenciation et de la diversification des produits, en ciblant le goût et les avantages pour les consommateurs les plus pertinents pour les produits Nestlé et en repoussant les limites de la science nutritionnelle. Toutefois, notre R&D va au-delà des produits alimentaires et englobe les nouveaux produits, le conditionnement, la technologie et la fabrication, particulièrement axés sur la performance environnementale.

Une présence géographique inégalée

Le caractère exceptionnel de la présence mondiale de Nestlé est lié à notre histoire: peu après sa fondation, Nestlé a souhaité se développer au-delà de son marché national suisse, de taille relativement modeste, et aujourd'hui, la présence de Nestlé sur de nombreux marchés, notamment les marchés émergents, remonte à

plusieurs générations – à plus de 100 ans dans certains cas.

Des relations très étroites ont ainsi été établies entre nos marques et leurs consommateurs et nous bénéficions d'une connaissance approfondie de nos consommateurs et de leurs tendances. L'ancienneté de notre implantation nous a également permis de constituer des équipes de direction locales, d'installer une production et une R&D locales et de mener des initiatives locales relatives à la chaîne d'approvisionnement, notamment en instaurant des relations à long terme avec les producteurs et d'autres fournisseurs.

Collaborateurs, valeurs, culture, attitude

Comment une société valant CHF 100 milliards et comptant 278 000 collaborateurs peut-elle réellement faire preuve d'esprit d'entreprise? Nestlé y parvient grâce à sa structure décentralisée par laquelle elle délègue les responsabilités, favorisant ainsi l'esprit d'entreprise dans le cadre de nos activités, tout en maintenant un bon équilibre par une orientation stratégique homogène et un contrôle financier rigoureux. La cohésion solide est également renforcée par la culture qui imprègne notre Société, basée sur le partage de nos valeurs communes. Nous gérons l'entreprise pour le long terme, nous préparons patiemment nos initiatives, nous savons prendre des risques, mais également évoluer rapidement et nous nous concentrons sur les défis lancés par nos concurrents. Ce sont ces marchés, répartis dans le monde entier, qui façonnent notre univers des produits alimentaires et ce sont nos collaborateurs, situés au plus près de ces marchés, qui prennent au niveau local les décisions clés concernant nos innovations, nos communications et nosancements.

**Le café soluble
Nescafé Green Blend**

Un mélange soluble unique de café vert et de café torréfié. Fabriqué grâce à une technologie exclusive, ce produit contient jusqu'à trois fois plus d'antioxydants que le thé vert et contribue à réduire le stress oxydatif dans l'organisme.



L'eau Pure Life
Présente dans 27 pays, Nestlé Pure Life est la marque d'eau la plus vendue au monde. Son positionnement: une source d'hydratation pour toute la famille alliant pureté, sûreté et bon goût.

Le lait de croissance NIDO 1+
NIDO 1+ est un lait de croissance à la formulation exclusive, qui contient le lactobacille *Protectus* de Nestlé stimulant le système immunitaire, ainsi que des nutriments essentiels favorisant l'immunité, les défenses naturelles et la croissance des enfants.



**Le chocolat gaufré
KitKat 2 Finger**

Forts de nos vastes capacités de R&D, nous avons amélioré le chocolat, la gaufrette et le praliné

KitKat, préservant son goût léger à souhait pour 107 calories, pour le plus grand plaisir des consommateurs.



Quatre moteurs de croissance

Données clés 2009

Nutrition, Santé et Bien-être

CHF 16,8 milliards de chiffre d'affaires générés par des produits soumis au 60/40+;

CHF 10,0 milliards de chiffre d'affaires générés par Nestlé Nutrition;

CHF 5,0 milliards de chiffre d'affaires enregistrés par les produits contenant des Branded Active Benefits;

Plus de 10 000 000 d'enfants ont bénéficié des programmes nutritionnels Nestlé

Marchés émergents et Produits à Positionnement Populaire (PPP)

Perspective d'augmentation de **3,3 milliards** du nombre d'habitants dans les pays émergents entre 2000 et 2050;

CHF 34,5 milliards de chiffre d'affaires générés dans les marchés émergents, déterminant une croissance organique de **8,6%** en 2009; Les initiatives PPP ont généré une croissance organique de **12,7%**

Consommation hors foyer

Dans les pays développés, **plus de 40%** des produits alimentaires sont consommés hors du foyer; **CHF 5,8 milliards** de chiffre d'affaires générés par Nestlé Professional

Tendance au haut de gamme

Toutes les catégories de produits possèdent des stratégies relatives à la tendance au haut de gamme; **CHF 2,8 milliards** de chiffre d'affaires générés par Nespresso, soit une croissance organique de **27,2%**; En 2010, **50%** des grains de café seront achetés via le programme Nespresso AAA Sustainable Quality

Nutrition, Santé et Bien-être

La pierre angulaire de Nestlé et sa source d'inspiration résident dans son programme Nutrition, Santé et Bien-être, résumé par la devise «Good Food, Good Life». C'est le point de départ non négociable de la stratégie appliquée à chacun de nos groupes de produits dans les activités Alimentation et Boissons. Nos produits sont consommés chaque jour par des millions de personnes, en de multiples occasions, et adaptés aux besoins des consommateurs: plaisir, équilibre et conseils nutritionnels clairs. En nous appuyant sur nos connaissances scientifiques en matière de nutrition, nous mettons notre esprit d'innovation au service de tous nos produits et marques. Nous faisons en sorte que les produits lancés génèrent des bienfaits nutritionnels supérieurs à ceux des principaux concurrents et qu'ils soient plus savoureux. C'est ce que nous appelons 60/40+. C'est important car, de plus en plus, les consommateurs ne se contentent plus d'un goût agréable, mais souhaitent aussi bénéficier d'une nutrition de qualité. Cette tendance va s'accroître et fera de la Nutrition, de la Santé et du Bien-être un moteur de croissance pour les années à venir. Les consommateurs recherchent également des produits qui répondent à des besoins nutritionnels spécifiques. Certains d'entre eux sont traités par Nestlé Nutrition, dédiée à la nutrition infantile, la nutrition de santé, la nutrition de performance et la gestion du poids. Notre engagement en faveur d'une alimentation saine est au cœur de toutes nos activités. Notre devise «Good Food, Good Life» capture l'essence de Nestlé, et témoigne du respect de notre promesse, quel que soit le lieu ou l'instant.

Marchés émergents et PPP

La présence de Nestlé dans les pays émergents est à la fois très développée, avec un chiffre d'affaires proche de CHF 35 milliards, et riche en opportunités, car ces marchés poursuivent leur croissance spectaculaire. Dans ces pays, non seulement nos activités connaissent une croissance plus rapide

que le reste du Groupe, mais elles génèrent aussi d'excellentes marges EBIT. Notre principal défi consiste à accélérer cette croissance tout en améliorant encore ces marges. Pour cela, nous pouvons continuer de renforcer notre distribution sur ces marchés et faire appel à des modèles d'affaires adaptés, s'adressant à des groupes de consommateurs spécifiques. Les consommateurs des pays émergents offrent un potentiel considérable: selon nos estimations, près d'un milliard d'entre eux goûteront pour la première fois des produits alimentaires de marque au cours des prochaines années. Pour saisir cette opportunité, nous avons créé un modèle d'affaires basé sur un faible coût et une qualité élevée, offrant de bons rendements financiers, que nous nommons PPP. Il s'agit d'offrir aux consommateurs à revenus modestes des produits hautement nutritifs qu'ils peuvent se procurer au quotidien à des prix abordables.

Consommation hors foyer

Ce secteur connaît une croissance plus rapide que l'ensemble de la consommation alimentaire, tant dans les pays développés qu'émergents. Nestlé Professional, le plus grand fabricant de produits de marque de ce secteur, entend tirer parti des tendances à plus long terme, telles que l'augmentation des revenus et du temps libre, qui constitueront une source de croissance supplémentaire sur ce marché. Elle compte deux divisions: Boissons de marque et Solutions d'alimentation sur mesure.

Tendance au haut de gamme

L'augmentation des revenus et du temps libre, le développement rapide de communautés plus aisées dans les pays émergents constituent des tendances favorables au secteur des produits haut de gamme. Nespresso, qui a créé le marché du café haut de gamme en doses individuelles, est l'un des bénéficiaires, mais chacun de nos groupes de produits possède sa propre stratégie pour le secteur haut de gamme. Ce domaine de l'industrie alimentaire devrait parvenir à concilier une croissance solide et des rendements élevés.

Les nouilles instantanées
Maggi 2-Minute

Née de l'association de la nutrition fondée sur la science et de préférences gustatives locales, l'offre «Great Taste, Great Health», au goût «masala», riche en protéines et enrichie en calcium, répond aux besoins de la population au bas de la pyramide sociale.



Le café
Nespresso Volluto
Pur arabica d'Amérique du Sud moulu et torréfié, *Volluto* est composé à 100% de

cafés issus du programme *Nespresso* AAA Sustainable Quality. Il révèle des notes douces et fruitées uniques.



La glace
The Skinny Cow

The Skinny Cow, pour se faire plaisir. Grâce au contrôle des portions, la gamme propose des douceurs au goût irrésistible, pauvres en graisses et en calories.



La préparation pour nourrissons
NAN H.A.

Nestlé Nutrition a joué un rôle de précurseur dans les préparations hypoallergéniques pour nourrissons. Elles sont moins susceptibles de provoquer une réaction allergique, car les protéines qu'elles contiennent ont été fragmentées en «peptides». Des études cliniques ont montré que le risque de développer des allergies et des problèmes de peau liés à des allergies pouvait être réduit de moitié.



Quatre piliers opérationnels

Données clés 2009

Innovation et rénovation

7252 produits rénovés pour des raisons de nutrition ou de santé;
36% du chiffre d'affaires enregistrés par de nouveaux produits

Efficacité opérationnelle

CHF 1,5 milliards d'économies réalisées en 2009 grâce à une efficacité accrue;
12,2% d'énergie utilisée sur place produite à partir de sources renouvelables;
59% de réduction du captage d'eau par tonne de produit depuis 2000;
48% de réduction des émissions de gaz à effet de serre par tonne de produit depuis 2000;
59 000 tonnes de réduction du poids total des emballages;
21,8% de réduction du poids des emballages (par litre de produit) sur les derniers 5 ans, par Nestlé Waters

Quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent

Leader mondial des produits de marque sur le marché de la consommation hors foyer;

Pénétration accrue

des marchés émergents;

Distribution directe

dans les petits magasins familiaux;

Amélioration du service à la clientèle

pour les principaux clients internationaux

Communication avec le consommateur

Augmentation de **10,1%** des dépenses de marketing visant le consommateur;
10 000 000 de conversations directes sur les lignes téléphoniques destinées aux consommateurs

Innovation et rénovation... pour proposer en permanence des produits nouveaux ou maintenir leur intérêt aux yeux des consommateurs

Chez Nestlé, innover signifie franchir des étapes importantes, modifier les règles du jeu d'une catégorie, voire créer une nouvelle catégorie. Les véritables innovations sont difficiles à imiter; la récompense est une croissance rentable pour les décennies à venir. La rénovation consiste à prendre des mesures plus modestes, à actualiser, à adapter, à étendre les produits et les marques afin d'améliorer leur intérêt pour les consommateurs et de conforter leur avantage concurrentiel. Aujourd'hui, une rénovation permanente permet à *Nescafé*, né il y a 70 ans, de conserver son statut de favori des consommateurs, avec plus de 4000 tasses bues chaque seconde.

Efficacité opérationnelle... pour un service à la clientèle de haute qualité, au meilleur prix

Du fournisseur au consommateur, Nestlé renforce sa viabilité en s'améliorant, en étant plus rapide, plus efficace, plus économe et, par conséquent, plus performante. Nous souhaitons également aider nos fournisseurs (producteurs ou industriels) à être plus efficaces. Une amélioration qui entraînera une réduction des coûts et un gain de compétitivité; nous augmenterons notre éco-efficacité et réduirons notre empreinte environnementale. Ces mesures se traduiront par un lieu de travail plus sûr et une plus grande satisfaction pour nos collaborateurs. Cela suppose de faire les choses correctement dès le départ et permet d'augmenter la qualité des produits, d'améliorer les relations avec nos clients et de mieux satisfaire les consommateurs.

Quand ils veulent, où ils veulent et comme ils veulent... pour que nos produits soient toujours à portée de main de nos consommateurs

Nous estimons que nos produits et nos marques doivent être disponibles

quand les consommateurs les veulent, où ils les veulent et comme ils les veulent. Au travail ou pendant les loisirs, en voyage ou à domicile, au restaurant ou à l'hôpital, en portion individuelle ou en conditionnement familial, chez le plus gros détaillant mondial ou dans le plus petit village, nous voulons que nos marques soient présentes. Pour atteindre cet objectif, nous avons également créé des modèles d'affaires spécifiques, des canaux de distribution et des solutions produits.

Communication avec le consommateur... pour éveiller son intérêt... et savoir ce qu'il attend de nous

Nos marques sont reconnues instantanément par les consommateurs du monde entier, qui leur donnent vie. Chaque année voit l'apparition d'un plus grand nombre de points de contact entre les marques et leurs consommateurs et cette tendance va au-delà de la communication marketing traditionnelle et au-delà des médias habituels. Nous essayons d'acquiescer une connaissance approfondie des consommateurs, afin de faire correspondre le comportement et la communication de nos marques aux attentes des consommateurs. Il ne s'agit pas uniquement de confiance et de plaisir, ou de Nutrition, de Santé et de Bien-être, mais également de citoyenneté et de responsabilité, telles qu'elles sont perçues par les consommateurs, et de compréhension de la manière dont les tendances de consommation peuvent orienter nos efforts de R&D pour assurer une croissance rentable à l'avenir.

La communication avec le consommateur complète un cercle vertueux qui débute par l'écoute de nos consommateurs; ce cercle se poursuit avec l'innovation et la rénovation; il passe ensuite par l'efficacité opérationnelle, afin de proposer des produits de la meilleure qualité possible au coût le plus bas, disponible quand, où et comment les consommateurs les veulent; et la boucle est bouclée avec la communication avec le consommateur, pour entamer un nouveau cercle en apprenant à mieux le connaître...

Les boissons aux céréales NesVita
Lancées en Chine, les NesVita Tradition Selections proposent aux femmes des boissons à base de céréales complètes offrant tous les bienfaits des ingrédients chinois traditionnels.



La boisson Milo avec Protomalt
Protomalt est un nouvel extrait de malt qui contient moins de sucre et plus de glucides à longue chaîne, rapidement assimilés pour fournir aux enfants l'énergie dont ils ont besoin.



Les plats préparés Lean Cuisine
Lean Cuisine, leader nord-américain, propose des plats surgelés hypocaloriques, à teneur réduite en sel et en graisses, afin d'aider les consommateurs à gérer leur poids – sans faire de compromis sur le goût.



Les aliments pour enfants NaturNes
Toutes les recettes NaturNes sont élaborées exclusivement à partir d'ingrédients naturels. Une cuisson à la vapeur douce permet de mieux préserver les nutriments et le goût naturel des aliments.



Rapport financier

Chiffre d'affaires

CHF 107,6 mds

Croissance organique (OG)

4,1%

Croissance interne réelle (RIG)

1,9%

EBIT Groupe

CHF 15,7 mds

Marge EBIT du Groupe

+30 bps
à 14,6%

Marge EBIT du Groupe
à taux de change constants

+40 bps

Marge EBIT Alimentation et Boissons

+30 bps
à 13,1%

Marge EBIT Alimentation et Boissons
à taux de change constants

+40 bps

Bénéfice récurrent par action
à taux de change constants

+16,3%

Cash flow d'exploitation

CHF 17,9 mds

Cash flow libre

CHF 12,4 mds

Dividende proposé par action

+14,3%
à CHF 1.60

Principaux chiffres clés (données illustratives)

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

En millions de CHF (sauf pour les données par action)	2008	2009
Chiffre d'affaires	109 908	107 618
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments ^(a)	15 676	15 699
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments ^(a)	13 103	13 083
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net ^(b)	18 039	10 428
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	50 774	48 915
Capitalisation boursière, fin décembre	150 409	174 294

Par action			
Bénéfice de base par action total ^(b)	CHF	4.87	2.92
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	CHF	13.71	13.69

En millions de USD (sauf pour les données par action)	2008	2009
Chiffre d'affaires	101 389	99 361
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments ^(a)	14 461	14 495
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments ^(a)	12 087	12 079
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net ^(b)	16 640	9 628
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	48 095	47 449
Capitalisation boursière, fin décembre	142 473	169 070

Par action			
Bénéfice de base par action total ^(b)	USD	4.49	2.70
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	USD	12.98	13.28

En millions de EUR (sauf pour les données par action)	2008	2009
Chiffre d'affaires	69 288	71 259
EBIT (Groupe) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments ^(a)	9 882	10 395
EBIT (Alimentation et Boissons) Earnings Before Interest, Taxes, restructuring and impairments ^(a)	8 260	8 663
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère Bénéfice net ^(b)	11 372	6 905
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	34 120	32 922
Capitalisation boursière, fin décembre	101 074	117 308

Par action			
Bénéfice de base par action total ^(b)	EUR	3.07	1.93
Fonds propres attribuables aux actionnaires de la société mère avant répartition proposée du bénéfice de Nestlé S.A.	EUR	9.21	9.22

(a) Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, frais de restructuration et perte de valeur d'actifs.

(b) Les chiffres comparatifs 2008 ont bénéficié du profit sur la cession des 24,8% du capital en circulation d'Alcon.

Aperçu général

Ce chapitre doit être lu conjointement avec les Comptes consolidés 2009.

Les contrecoups de la crise financière se faisaient encore sentir à travers le monde au début de l'année 2009, les prévisions de chute massive de la croissance économique et de hausse du chômage entamant sérieusement la confiance des consommateurs. En janvier, il était donc difficile d'imaginer comment évoluerait l'exercice, tant au niveau macro-économique que pour Nestlé. Nous avons cependant des certitudes: notre engagement envers notre stratégie était sans faille, même si son application restait flexible; nous disposions de priorités clairement établies et d'une feuille de route détaillant les moyens d'atteindre notre objectif; nous avons instillé au sein de l'Entreprise la nécessité d'accélérer toutes nos démarches de manière rigoureuse, et nous avons réussi à rallier nos collaborateurs à notre feuille de route, telle que décrite dans le chapitre précédent.

Il était clair également que, dans un environnement moins favorable à la croissance que les années précédentes, nous devons renforcer nos programmes d'efficacité et cibler nos investissements de manière à saisir toutes les occasions de générer de la croissance. Cette double approche, qui constitue l'un des exemples de notre accélération, s'est avérée particulièrement importante, car nous étions confrontés à une pression continue liée aux coûts de nos matières premières, dans un contexte économique qui rendait les consommateurs encore plus sensibles aux questions de prix.

Eu égard aux résultats du Groupe l'an dernier et à la solidité de sa performance en général, il est évident que nos activités à travers le monde ont rempli leurs objectifs et ont engrangé de bons résultats en dépit des incertitudes auxquelles elles étaient confrontées. Le ralliement à notre feuille de route obtenu en interne transparaît clairement dans nos résultats 2009, l'accélération de la croissance des domaines cibles tels que la Nutrition, la Santé et le Bien-être, la tendance au haut de gamme et les produits à positionnement populaire apportant une contribution significative à notre marge EBIT.

Notre engagement à investir dans la communication avec le consommateur va au-delà du simple soutien à nos marques: il s'agit de développer une connaissance approfondie de nos consommateurs. En 2009, cela nous a permis de constater les changements de comportement des consommateurs, tandis que nos capacités de R&D et notre présence sur la quasi-totalité des canaux de distribution nous ont permis de répondre à ces nouvelles habitudes d'achat en proposant de nouveaux produits spécifiques à chaque canal. De même, nous avons pu, grâce à notre couverture géographique inégale, surfer sur la vague de la reprise sur les marchés émergents, tout en bénéficiant de la résilience des consommateurs nord-américains. En 2009, nous avons continué de renforcer nos relations avec nos consommateurs et nos clients en nous attachant à répondre à leurs besoins particuliers, qui diffèrent considérablement à travers le monde, et avons amélioré encore davantage notre capacité à mettre à profit notre échelle et notre envergure mondiale en élargissant notre présence et nos capacités de R&D.

Performance des marques «milliardaires»: 5,8% de croissance organique

Croissance organique



NESPRESSO

Plus de 20%



PURINA
Beneful



GALDERMA

10,1% à 20%

NESCAFÉ



Nestlé
NAN

PURINA

PURINA
ONE



7,6% à 10%



5,1% à 7,5%



Nestlé
Nutrition



3,1% à 5%



0,0% à 3%



Herta



LEANCUISINE

Moins de 0%

Chiffre d'affaires 2009

Le Groupe a atteint une croissance organique de 4,1% et une croissance interne réelle de 1,9%. Cependant, la faiblesse de notre panier de devises par rapport au franc suisse a réduit notre chiffre d'affaires de -5,5%, tandis que les désinvestissements atteignaient -0,8% et les acquisitions 0,1%. Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires rapporté en francs suisses a chuté de -2,1% à CHF 107,6 milliards.

L'activité Alimentation et Boissons a atteint une croissance organique de 3,9% et une croissance interne réelle de 1,6%. Les fluctuations des taux de change ont fait baisser notre chiffre d'affaires de -5,7% et les désinvestissements nets d'acquisitions de -0,7%. Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires a reculé de -2,5% à CHF 99,8 milliards.

L'écart entre le chiffre d'affaires du Groupe et celui de l'activité Alimentation et Boissons est dû à nos activités pharmaceutiques, à savoir Alcon ainsi que Galderma et Laboratoires innéov, nos deux joint-ventures avec L'Oréal. Ce secteur a atteint une croissance organique de 6,7%.

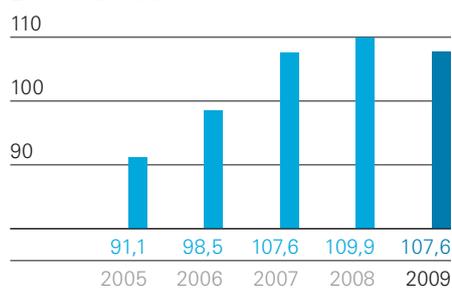
Rentabilité

Le coût des produits vendus a reculé de 110 points de base, en dépit d'une pression d'environ 2,0% exercée par le coût des matières premières et de l'emballage. Cette évolution témoigne des excellents résultats obtenus par l'ensemble des secteurs opérationnels (les trois Zones, Nestlé Waters, Nestlé Nutrition et Autres activités Alimentation et Boissons) par rapport aux objectifs de réduction des coûts du programme «Nestlé Continuous Excellence» (NCE). Le NCE a également bénéficié aux autres postes du compte de résultat, et notamment aux coûts de distribution, en baisse de 40 points de base. Cette réduction des coûts de distribution reflète également un effet de pondération, certaines activités qui sont largement tributaires de la distribution enregistrant une croissance plus lente que la moyenne du Groupe.

Les dépenses administratives et de marketing ont augmenté de 110 points

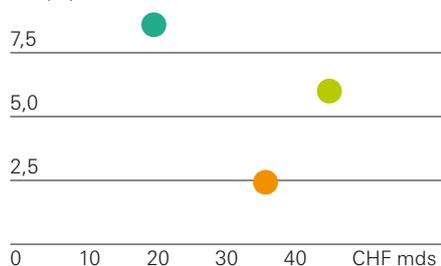
Chiffre d'affaires du Groupe

En milliards de CHF



Chiffre d'affaires (CA) et croissance organique (OG) – Alimentation et Boissons – par continent

OG (%)



En milliards de CHF

	CA	OG
● Europe (a)	35,7	1,2%
● Amériques (a)	44,2	4,8%
● Asie, Océanie et Afrique (a)	19,9	7,4%

(a) Chaque région inclut les ventes des zones, de Nestlé Waters, de Nestlé Nutrition, de Nestlé Professional, de Nespresso et des coentreprises des activités Alimentation et Boissons.

de base pour atteindre 33,7% du chiffre d'affaires. Notre budget médias a également progressé, malgré une baisse des tarifs médiatiques dans de nombreux pays. Les dépenses administratives ont été affectées par l'augmentation des coûts de pension. Nos frais de R&D ont progressé de 10 points de base pour atteindre 1,9% du chiffre d'affaires en raison des dépenses accrues au niveau de l'activité Alimentation et Boissons.

L'EBIT du Groupe s'élevait à CHF 15,7 milliards, en légère hausse par rapport à 2008. La marge EBIT a progressé de 30 points de base à 14,6%, et de 40 points de base à taux de change constants. L'activité Alimentation et Boissons a vu sa marge EBIT progresser de la même manière à 13,1%, également en hausse de 40 points de base à taux de change constants.

Cette performance allie une amélioration sensible de la marge EBIT à une augmentation significative tant de nos dépenses de marketing à court terme pour le soutien de nos marques que de nos investissements R&D à plus long terme pour le développement de nos marques. Elle démontre, à ce titre, l'engagement de Nestlé à obtenir des résultats à court terme tout en continuant d'investir dans le plus long terme, même dans un environnement économique particulièrement difficile.

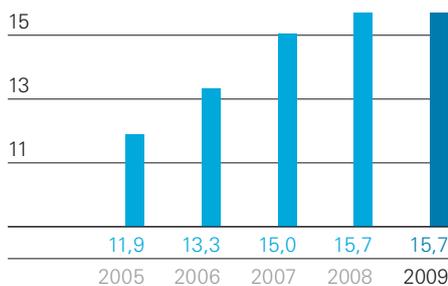
Secteurs opérationnels

La croissance organique de l'activité Alimentation et Boissons de Nestlé s'est accélérée au quatrième trimestre pour atteindre 3,9% sur l'exercice. Sa croissance interne réelle a augmenté à 1,6%. Cette amélioration était manifeste dans chacune des régions, la croissance organique de l'ensemble de l'activité Alimentation et Boissons de Nestlé s'élevant à 4,8% dans les Amériques, 1,2% en Europe et 7,4% dans la Zone Asie, Océanie et Afrique.

La Zone Amériques a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 32,2 milliards. Sa croissance organique était de 6,5% et sa croissance interne réelle de 2,8%, ce qui est supérieur à celle de 2008. La

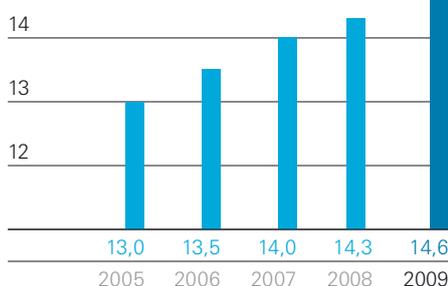
EBIT du Groupe

En milliards de CHF



Marge EBIT du Groupe

En %



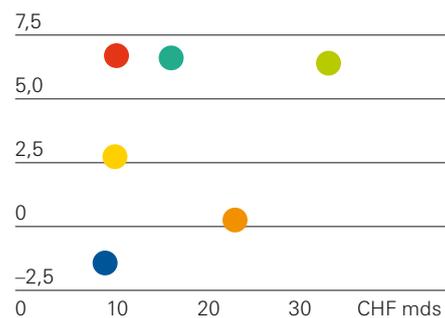
marge EBIT a augmenté de 20 points de base à 16,8%, reflétant les avantages de la forte croissance et de la diversité de notre gamme de produits. En Amérique du Nord, les produits pour animaux de compagnie, les produits laitiers non réfrigérés, le café soluble et le chocolat ont particulièrement bien progressé. Dans l'ensemble, l'Amérique du Nord a généré une croissance interne réelle supérieure à celle de 2008. En Amérique latine, le Brésil a réalisé une croissance organique à deux chiffres. La contribution du Mexique et des autres régions est elle aussi tout à fait honorable. La plupart des catégories ont réalisé de solides performances en Amérique latine: le chocolat, le café soluble, les produits culinaires non réfrigérés, les produits pour animaux de compagnie, les biscuits et les boissons en poudre et prêtes à boire ont tous enregistré une croissance organique à deux chiffres.

La Zone Europe a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 22,5 milliards. Sa croissance organique s'élevait à 0,3% et sa croissance interne réelle à -0,9%. La marge EBIT est restée stable à 12,4%, résistant bien en cette année marquée par une augmentation sensible des dépenses de marketing. Le Royaume-Uni, la France et la Suisse ont connu une croissance soutenue. Au niveau des catégories, les produits pour animaux de compagnie, le café soluble, les boissons en poudre et les sucreries ont bien progressé. L'Europe de l'Est a enregistré une croissance organique d'environ 5%, en dépit de la situation économique difficile de nombreux pays. Le café soluble, les produits culinaires non réfrigérés et les boissons en poudre ont réalisé de bonnes performances.

La Zone Asie, Océanie et Afrique a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 15,9 milliards. Sa croissance organique s'élevait à 6,7% et sa croissance interne réelle à 4,6%. La marge EBIT a progressé de 20 points de base, à 16,7%, bénéficiant de la solide croissance enregistrée notamment sur les marchés émergents, dans un contexte d'augmentation de nos

Chiffre d'affaires (CA) et croissance organique (OG) – Alimentation et Boissons – secteurs opérationnels

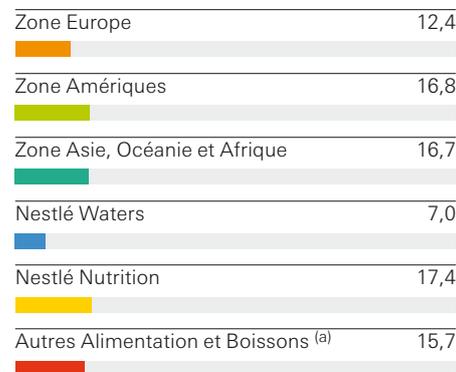
OG (%)



En milliards de CHF	CA	OG
Zone Europe	22,5	0,3%
Zone Amériques	32,2	6,5%
Zone Asie, Océanie et Afrique	15,9	6,7%
Nestlé Waters	9,0	-1,4%
Nestlé Nutrition	10,0	2,8%
Autres Alimentation et Boissons ^(a)	10,2	6,8%

Marge EBIT – Alimentation et Boissons – secteurs opérationnels

En %



(a) Principalement Nestlé Professional, Nespresso et coentreprises des activités Alimentation et Boissons gérées sur un plan mondial.

investissements dans le soutien de nos marques et la distribution sur les marchés émergents. L'Afrique, la Région Chine, l'Asie du Sud, les Philippines et l'Indonésie ont particulièrement bien progressé. L'Australie a réalisé, quant à elle, la meilleure performance des marchés développés. Parmi les catégories, le café soluble, les produits culinaires non réfrigérés, le chocolat, les produits pour animaux de compagnie et les boissons en poudre et prêtes à boire ont connu une croissance particulièrement vigoureuse.

Nestlé Waters a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 9,0 milliards. Sa croissance organique s'est élevée à -1,4% et sa croissance interne réelle à -1,5%. La marge EBIT a augmenté de 100 points de base à 7,0% grâce aux avantages liés au coût des intrants et à l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. La division a atteint son principal objectif d'augmentation de ses marges, tout en défendant ou consolidant ses parts de marché. Les performances en matière de ventes étaient similaires en Europe et en Amérique du Nord, les deux régions affichant une légère amélioration au dernier trimestre d'un exercice qui avait vu les consommateurs négliger les bienfaits sanitaires incontestables de cette catégorie de produits au profit d'économies dans le budget de leur ménage. Les activités sur les marchés émergents ont, en revanche, connu une excellente année, marquée à nouveau par une croissance à deux chiffres. *Nestlé Pure Life*, la plus grande marque d'eau au monde, présente tant sur les marchés émergents qu'en Amérique du Nord, a atteint une croissance organique de 14,0%.

Nestlé Nutrition a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 10,0 milliards. Sa croissance organique s'élevait à 2,8% et sa croissance interne réelle à 0%. La marge EBIT a progressé de 10 points de base, à 17,4%. La nutrition infantile a globalement connu une bonne année, atteignant une croissance à deux chiffres sur de nombreux marchés émergents. Sa croissance a cependant été affectée par des performances inférieures aux prévisions en

Allemagne et en France. L'amélioration de la marge est largement imputable à la nutrition de santé, grâce aux synergies nées des acquisitions, et à la nutrition de performance, qui a tiré profit du succès des innovations. L'amélioration sur le front de la croissance observable en début d'année dans les quatre activités s'est maintenue au dernier trimestre, y compris pour Jenny Craig, activité axée sur la gestion du poids, affectée tout au long de l'exercice par une baisse des dépenses de consommation aux Etats-Unis.

Le secteur Autres activités Alimentation et Boissons a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 10,2 milliards. Sa croissance organique s'élevait à 6,8% et sa croissance interne réelle à 3,6%. La marge EBIT a augmenté de 80 points de base pour atteindre 15,7%, essentiellement grâce à Nespresso, qui a connu une nouvelle année de croissance dynamique. Cereal Partners Worldwide a bénéficié d'une croissance proche des 5%. Nestlé Professional, notre nouvelle activité gérée à l'échelle mondiale, s'est concentrée à établir ses priorités stratégiques autour des boissons de marque et des solutions d'alimentation sur mesure. Le rythme de croissance de cette nouvelle activité s'est amélioré tout au long de l'exercice, tout comme sa marge EBIT.

Les produits pharmaceutiques ont généré un chiffre d'affaires de CHF 7,8 milliards. Leur croissance organique s'élevait à 6,7% et leur croissance interne réelle à 5,9%. La marge EBIT a reculé de 60 points de base, à 33,5%. Alcon et les joint-ventures dans leur ensemble ont connu une croissance soutenue.

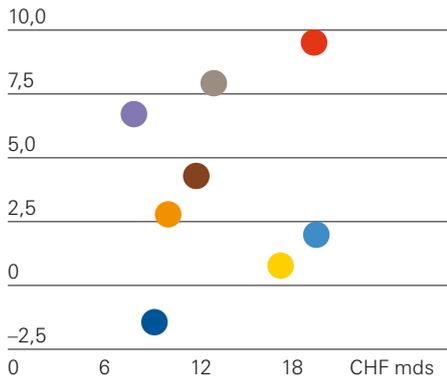
Produits

Les boissons liquides et en poudre ont généré un chiffre d'affaires de CHF 19,3 milliards. Leur croissance organique s'élevait à 9,5% et leur croissance interne réelle à 5,6%. La marge EBIT a chuté de 40 points de base, à 21,7%, en raison de la hausse des investissements dans les marques de café soluble et de boissons en poudre, de la pression exercée par les coûts des matières premières et de l'investissement dans la poursuite du déploiement de *Nescafé Dolce Gusto*, qui est désormais en vente dans 24 pays. La croissance du café soluble a été soutenue dans les trois zones. Elle a bénéficié de la poursuite du déploiement de marques *Nescafé* renouvelées telles qu'*Alta Rica*, d'innovations telles que le *Nescafé Green Blend*, mais aussi d'initiatives telles que les PPP en Asie et en Amérique latine ou le ciblage des consommateurs hispaniques aux Etats-Unis avec *Nescafé Clásico*. Les marques de boissons en poudre telles que *Milo* et *Nesquik* ont également connu une solide croissance à travers le monde. *Milo* a renforcé sa position privilégiée auprès des consommateurs de la Zone AOA, tandis que *Nesquik* profitait d'une résurgence en Europe grâce à une recette renouvelée assortie d'un meilleur profil nutritionnel et d'une communication adaptée. La poudre *Nestea* a connu une année vigoureuse marquée par des lancements tels que *Nestea Litro* aux Philippines. L'activité des boissons prêtes à boire, qui inclut ces dernières marques, a elle aussi engrangé de bons résultats, avec une croissance solide aux Etats-Unis, au Mexique, au Brésil et en Chine notamment.

Les produits laitiers et Glaces ont généré un chiffre d'affaires de CHF 19,6 milliards. Leur croissance organique s'élevait à 2,0% et leur croissance interne réelle à 1,3%. La marge EBIT a progressé de 50 points de base, à 12,0%. Pour ce qui est du lait, la baisse des prix a permis de réaliser des économies qui ont été réinvesties dans le soutien de nos marques et les activités de promotion. L'activité Glaces a

Chiffre d'affaires (CA) et croissance organique (OG) – produits

OG (%)



En milliards de CHF	CA	OG
● Boissons liquides et en poudre	19,3	9,5%
● Eaux	9,0	-1,4%
● Produits laitiers et Glaces	19,6	2,0%
● Nutrition	10,0	2,8%
● Plats préparés et produits pour cuisiner	17,2	0,8%
● Confiserie	11,8	4,3%
● Produits pour animaux de compagnie	12,9	7,9%
● Produits pharmaceutiques (a)	7,8	6,7%

(a) Y compris activités abandonnées d'Alcon.

sensiblement amélioré sa marge EBIT sous l'impulsion de la plupart des marchés. Pour l'activité Lait, le défi pour 2009 consistait à se réengager auprès des consommateurs des marchés émergents sur le plan de la valeur après les hausses considérables du prix des matières premières en 2007 et 2008. L'accélération du rythme de croissance au fil de l'exercice laisse à penser que cet objectif a été atteint, grâce à la fois aux efforts de communication et à la poursuite du déploiement de produits tels que la gamme PPP *Nido*, qui a atteint une croissance à deux chiffres, ou *Nestlé Idéal*. La croissance a également été favorisée par toute une série d'innovations, dont les laits nutritionnels destinés aux consommateurs plus âgés en Chine. En Amérique du Nord, *Coffee-Mate* est resté l'un des principaux moteurs de croissance. Il étoffe sa présence internationale avec succès. La croissance de l'activité Glaces en Europe a été affectée par la rationalisation de certains marchés non essentiels. En Amérique du Nord, par contre, celle-ci a renforcé sa position dominante dans un contexte de croissance accrue par rapport à 2008. Parmi les succès rencontrés, on retrouve des produits alliant un goût apprécié par les consommateurs à des bienfaits nutritionnels, tels que *The Skinny Cow*, *Nestlé Extrême All Natural* et *Häagen-Dazs Five*.

Les plats préparés et les produits pour cuisiner ont généré un chiffre d'affaires de CHF 17,2 milliards. Tant la croissance organique que la croissance interne réelle s'élevaient à 0,8%. La marge EBIT a augmenté de 20 points de base pour s'établir à 12,9%, malgré une hausse des investissements en marketing dans tous les segments. Les produits culinaires réfrigérés et non réfrigérés ont engrangé les succès les plus notables. Les produits surgelés et réfrigérés alimentent aussi bien les marchés de détail que ceux du hors-foyer. Si l'activité de vente au détail a bénéficié du fait que les consommateurs prennent leurs repas à domicile, surtout aux Etats-Unis, cette même tendance a pénalisé l'activité

Marge EBIT – produits

En %

Boissons liquides et en poudre	21,7
Eaux	7,0
Produits laitiers et Glaces	12,0
Nutrition	17,4
Plats préparés et produits pour cuisiner	12,9
Confiserie	13,6
Produits pour animaux de compagnie	16,3
Produits pharmaceutiques (a)	33,5

(a) Y compris activités abandonnées d'Alcon.

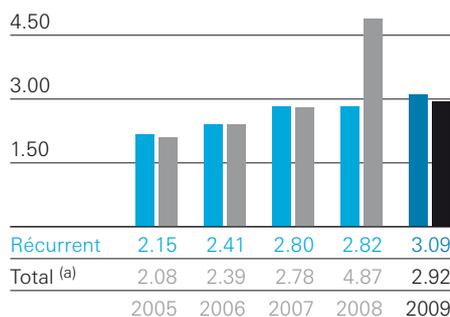
du hors-foyer. Les consommateurs américains ont privilégié les propositions de valeurs, incarnées par les repas familiaux *Stouffer's* et par *Hot Pockets*, qui ont bien progressé, au détriment des plats en portions individuelles, tels que *Lean Cuisine*. En Europe, la pizza était la catégorie la plus dynamique. Le segment de la pâte *Nestlé Toll House* a réalisé de bons résultats aux Etats-Unis et a bénéficié d'une solide croissance en Europe. Les produits culinaires, essentiellement *Maggi*, ont réalisé une croissance à deux chiffres dans les Amériques et dans la Zone AOA, notamment en raison de la gamme PPP et d'innovations nutritionnelles dans des domaines tels que les nouilles. Dans un environnement européen hautement concurrentiel, les volumes ont augmenté durant l'exercice.

La confiserie a généré un chiffre d'affaires de CHF 11,8 milliards. Sa croissance organique s'élevait à 4,3% et sa croissance interne réelle à -1,0%. La marge EBIT a progressé de 50 points de base, à 13,6%. Cette hausse est due à une meilleure rentabilité aux Etats-Unis et à une politique efficace de réduction des coûts à travers le monde. Elle est intervenue alors que nous augmentions également notre soutien aux marques. L'activité Chocolat a connu une croissance dynamique dans les Amériques et dans la Zone AOA. Les performances du Royaume-Uni, de la France et de la Suisse comptaient parmi les meilleures d'Europe. *KitKat* a connu une nouvelle année faste, marquée par une croissance organique de 7,1%. L'activité s'est bien portée aux Etats-Unis, encouragée par des innovations telles que les *Raisinets* aux aînelles rouges. L'exercice fut excellent pour les biscuits dans leur principale zone, les Amériques, avec une croissance à deux chiffres pour le Brésil.

Les produits pour animaux de compagnie ont généré un chiffre d'affaires de CHF 12,9 milliards. Leur croissance organique s'élevait à 7,9% et leur croissance interne réelle à 3,1%. La marge EBIT a progressé de

Bénéfice par action

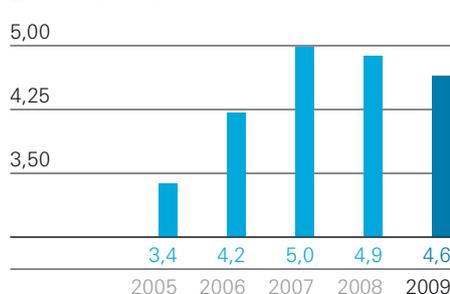
En CHF



(a) Les chiffres comparatifs 2008 ont bénéficié du profit sur la cession des 24,8% du capital en circulation d'Alcon.

Investissements en immobilisations corporelles

En milliards de CHF



60 points de base pour atteindre 16,3%, en raison principalement d'une croissance vigoureuse et des avantages de la diversité de notre offre provenant du développement plus rapide des produits haut de gamme et très haut de gamme. La performance de la catégorie des produits pour animaux de compagnie a démontré ses qualités de résistance en 2009. L'activité Purina, soutenue par une hausse des investissements sur les marques, a fait mieux que le reste du marché, avec une croissance organique comprise entre 5,0% et 10,0% dans chacune des trois zones. Pour les marques clés, telles que *Bakers*, *ONE*, *Friskies* et *Beneful*, l'innovation a continué d'alimenter la croissance, tandis que de nouveaux lancements, tels que le produit très haut de gamme *Chef Michael's*, qui cible les chiens plus petits, ont créé une dynamique encourageante. Pour la première fois en 2009, deux marques, *Beneful* et *ONE*, ont enregistré un chiffre d'affaires de plus de CHF 1 milliard.

Bénéfice net et bénéfice par action

Les revenus divers de 2008 comprenaient les CHF 9,2 milliards de bénéfices issus de la cession de 24,8% d'Alcon. Ils sont donc sensiblement moins élevés en 2009. Les charges diverses ont également chuté, essentiellement en raison d'une baisse des frais de restructuration en 2009 et de la perte exceptionnelle de valeur du goodwill pour l'activité Home and Office Delivery de Nestlé Waters en Europe en 2008.

Le coût financier net a diminué de CHF 530 millions pour s'établir à CHF 615 millions, principalement du fait de la baisse des taux d'intérêt en 2009 et d'une charge exceptionnelle liée à des pertes de juste valeur d'instruments de négoce qui ont été comptabilisées en 2008.

Le taux d'imposition réel du Groupe est passé de 17,3% en 2008, quand il a été réduit grâce au gain non imposable résultant de la cession d'Alcon, à 23,4%. Le taux d'imposition récurrent

est descendu d'un peu plus de 27,0% à 23,0%, essentiellement en raison de la pondération des différents marchés.

La quote-part dans les résultats des sociétés associées (essentiellement L'Oréal) est passée de CHF 1,0 milliard à CHF 0,8 milliard.

Le bénéfice net a reculé de CHF 7,6 milliards en 2009 pour s'établir à CHF 10,4 milliards. Il n'est pas directement comparable au bénéfice net de 2008 en raison du bénéfice de CHF 9,2 milliards lié à la cession de 24,8% d'Alcon, comptabilisé en 2008. Pour la même raison, le bénéfice par action en 2009 a diminué de CHF 4.87 à CHF 2.92. Le bénéfice récurrent par action a augmenté de 9,6%, passant de CHF 2.82 à CHF 3.09; il reflète mieux la performance réalisée en 2009.

Cash flow

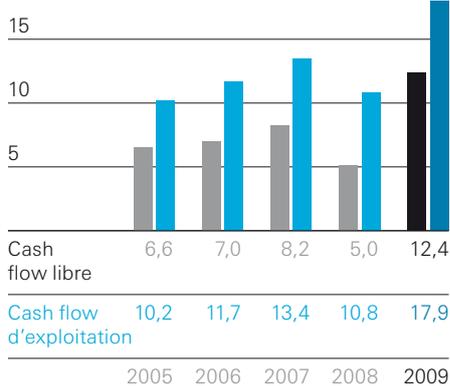
Le cash flow d'exploitation du Groupe a progressé de 67,0%, ou CHF 7,2 milliards, pour atteindre CHF 17,9 milliards, malgré l'impact de la dépréciation d'une grande partie des devises par rapport au franc suisse. Les améliorations obtenues dans toutes les composantes clés du fonds de roulement reflètent une performance opérationnelle et financière remarquable caractérisée par un niveau de discipline élevé et par un accent particulier sur l'efficacité opérationnelle. Par ailleurs, certains événements négatifs se sont inversés en 2009, notamment l'impact de la hausse du coût des matières premières et notre décision d'accroître nos stocks pour certaines d'entre elles en 2008. Le cash flow libre a progressé de 145,8%, ou CHF 7,3 milliards, passant de CHF 5,0 milliards à CHF 12,4 milliards. Le niveau d'investissement en immobilisations corporelles du Groupe s'est élevé à CHF 4,6 milliards ou 4,3% du chiffre d'affaires.

Aucun mouvement majeur n'est à signaler en 2009 dans les activités d'investissement du Groupe. En 2008, la cession de 24,8% d'Alcon a rapporté CHF 10,7 milliards.

En termes de rendements pour les actionnaires, les activités financières du Groupe comprennent le programme

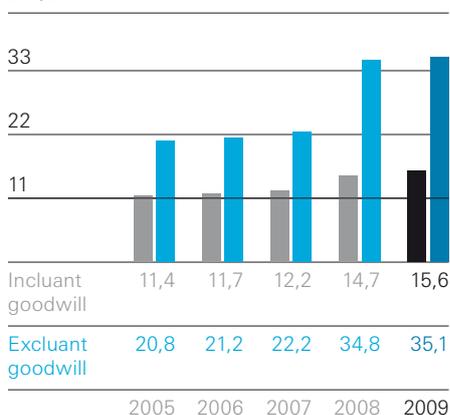
Cash flow

En milliards de CHF



Rentabilité du capital investi (a)

En %



(a) Le calcul de la rentabilité du capital investi a été modifié en 2009 pour s'adapter aux changements dans l'analyse sectorielle. Les chiffres comparatifs 2008 ont été ajustés en conséquence.

de rachat d'actions, dans lequel CHF 7,0 milliards ont été investis en 2009, et des dividendes provenant de l'exercice précédent, en augmentation pour atteindre CHF 5,0 milliards (2008: CHF 4,6 milliards).

La dette financière nette rapportée du Groupe est passée de CHF 14,6 milliards fin 2008 à CHF 18,1 milliards fin 2009, bien que la majeure partie de cette augmentation soit imputable à Alcon: CHF 2,9 milliards de liquidités nettes ont été comptabilisées comme Actifs destinés à être cédés comme requis par les normes comptables IFRS.

Position financière

Le fonds de roulement commercial net moyen s'est amélioré de 30 points de base à 10,6% du chiffre d'affaires à la fin 2009. Cette évolution s'explique en grande partie par la réduction des stocks, comme expliqué plus haut dans la partie consacrée au cash flow.

La solide position financière de Nestlé a permis au Conseil d'administration de proposer une augmentation significative du dividende par action, tant en 2008 qu'en 2009, et d'annoncer à la fois une accélération du programme actuel de rachat d'actions, d'un montant de CHF 25 milliards, et le lancement d'un autre programme, d'une valeur de CHF 10 milliards, à mener à bien d'ici à la fin de 2011. Aucune acquisition significative n'a été réalisée en 2009. Début 2010, en revanche, nous avons annoncé la vente de notre participation restante dans le capital d'Alcon, pour quelque USD 28 milliards, et l'acquisition de l'activité Pizzas de Kraft, pour USD 3,7 milliards.

Rentabilité du capital investi

La rentabilité du capital investi du Groupe a augmenté de 90 points de base à 15,6%, goodwill inclus, et de 30 points de base, hors goodwill, à 35,1%. Conformément aux modifications apportées dans l'analyse sectorielle, le calcul de la rentabilité du capital investi a été modifié et les chiffres de 2008 ont été ajustés sur une base comparable.

Principaux risques et incertitudes

Gestion des risques du Groupe

Le «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework» (ERM) vise à identifier, à communiquer et à atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel sur le Groupe. L'évaluation descendante est réalisée annuellement et se concentre sur le portefeuille de risque global du Groupe. Elle comprend l'agrégation des évaluations descendantes individuelles des zones, des activités gérées sur un plan mondial et de certains marchés. Elle vise à fournir une cartographie précise des risques du Groupe afin que la Direction du Groupe puisse prendre des décisions judicieuses sur les activités futures de la Société. Les évaluations de risque incombent aux directions opérationnelles ou fonctionnelles; cette règle s'applique uniformément à une activité, à un marché ou à une fonction, et toute mesure d'atténuation identifiée lors d'évaluations relève de la responsabilité des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe. Les résultats de l'ERM du Groupe sont présentés annuellement à la Direction du Groupe et au Comité de contrôle. Si une évaluation de risque individuelle met en lumière un risque qui requiert une action à l'échelle du Groupe, une présentation ad hoc est faite à la Direction du Groupe.

Éléments affectant les résultats

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

Nestlé est tributaire de l'approvisionnement durable en bon nombre de matières premières, de matériaux

d'emballage et de services, collectifs ou non. Tout événement majeur provoqué par des catastrophes naturelles (sécheresse, inondations, etc.), toute évolution de l'environnement macro-économique (modification des méthodes de production, «biocarburants», saturation des échanges) entraînant une volatilité des prix des matières premières et/ou des contraintes en termes de capacité pourraient potentiellement affecter les résultats financiers de Nestlé. Nestlé dispose de tous les processus, contrôles et politiques nécessaires pour atténuer les effets d'un tel événement.

Les liquidités/passifs du Groupe (change, taux d'intérêt, instruments dérivés et/ou instruments de couverture, obligations de financement des pensions, crédit commercial) pourraient potentiellement être affectés par tout événement majeur se produisant sur les marchés financiers. Nestlé dispose de tous les processus, contrôles et politiques nécessaires pour atténuer les effets d'un tel événement.

Nestlé est tributaire d'un approvisionnement durable en produits finis pour toutes ses catégories de produits. Un événement majeur se produisant au sein d'une usine importante de Nestlé, ou chez l'un de ses fournisseurs, sous-traitants, sociétés d'emballage et/ou entrepôts de stockage clés pourrait potentiellement entraîner une rupture de l'offre et affecter les résultats financiers de Nestlé. Les plans de continuité opérationnelle requis sont mis en place et régulièrement mis à jour afin d'atténuer les effets de ce type d'événement.

Nestlé a des fabriques dans 83 pays et ses produits sont vendus dans plus de 140 pays dans le monde. Les risques quant à la sécurité, la stabilité politique, l'appareil légal et réglementaire, les aspects macroéconomiques, le commerce international, la main-d'œuvre et/ou les infrastructures pourraient potentiellement affecter la capacité opérationnelle de Nestlé dans tel pays ou telle région. Un événement tel qu'une pandémie humaine pourrait lui aussi potentiellement affecter la capacité opérationnelle de Nestlé. Tous ces événements pourraient potentiellement

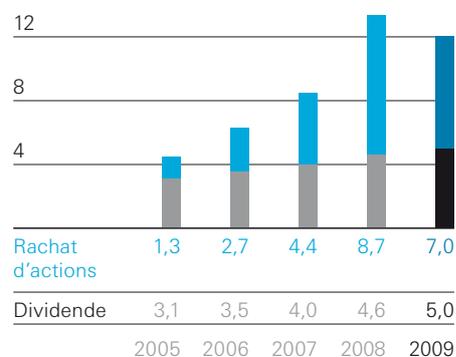
Dividende par action

En CHF



Total des flux financiers en faveur des actionnaires

En milliards de CHF



entraîner une rupture de l'offre et affecter les résultats financiers de Nestlé. Un suivi régulier et des plans ad hoc de continuité des activités sont mis en place afin d'atténuer les effets de tels événements. La grande variété des catégories de produits offerts ainsi que la vaste étendue géographique de Nestlé lui confèrent une protection naturelle considérable.

L'action Nestlé

Le prix de l'action Nestlé s'est bien rétabli après sa faiblesse de 2008. L'action, qui avait clôturé l'année 2008 à CHF 41.60, s'échangeait à CHF 50.20 à la fin de 2009. Il s'agit là d'une surperformance de +2,03% par rapport au Swiss Market Index et d'une sous-performance de -8,95% par rapport à l'indice Food and Beverage du Dow Jones Stoxx.

Dividende

Le Conseil d'administration propose aux actionnaires une augmentation du dividende de 14,3%, qui le ferait passer de CHF 1.40 à CHF 1.60 par action.

Perspectives 2010

Tirant profit de la dynamique créée par l'excellente année 2008, les résultats 2009 de Nestlé combinent une forte performance de la croissance organique et des marges dans un environnement très concurrentiel. Ceci permet de reconfirmer l'engagement à long terme du Groupe envers le modèle Nestlé. Cette performance est générale et concerne toutes les catégories et toutes les régions, démontrant notre engagement à réaliser nos objectifs à court terme, tout en continuant d'investir pour une croissance profitable à long terme. Par conséquent, malgré une conjoncture économique encore incertaine en 2010, spécialement dans les pays développés, Nestlé prévoit que ses activités Alimentation et Boissons réalisent une croissance organique plus élevée qu'en 2009, ainsi qu'une nouvelle amélioration de la marge EBIT à taux de change constants pour l'ensemble de l'année.

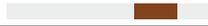
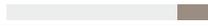
Evolution du cours de l'action nominative Nestlé en 2009

En CHF



- Action nominative
- Nestlé par rapport au Swiss Market Index

Responsabilités de gestion: Alimentation et Boissons

En millions de CHF	2007 ^(a)	2008	2009		RIG (%)	OG (%)
Zone Europe						
Europe de l'Ouest	24 476	20 854	18 941		84,1%	-0,4
Europe centrale et de l'Est	3 988	4 244	3 587		15,9%	-3,6
Boissons liquides et en poudre	6 168	5 362	5 072		22,5%	2,8
Produits laitiers et Glaces	3 556	3 147	2 708		12,0%	-6,4
Plats préparés et produits pour cuisiner	9 254	7 243	6 288		27,9%	-0,6
Confiserie	5 593	5 416	4 686		20,8%	-4,3
Produits pour animaux de compagnie	3 893	3 930	3 774		16,8%	2,1
Total chiffre d'affaires	28 464	25 098	22 528		100,0%	-0,9
EBIT	3 412	3 101	2 802		12,4%	
Investissements en immobilisations corporelles	932	885	759		3,4%	

Zone Amériques

Etats-Unis et Canada	20 824	19 106	19 946		62,0%	2,8
Amérique latine et Caraïbes	12 093	12 251	12 222		38,0%	3,0
Boissons liquides et en poudre	4 007	3 746	3 830		11,9%	5,1
Produits laitiers et Glaces	10 159	9 884	9 698		30,2%	2,7
Plats préparés et produits pour cuisiner	6 534	5 291	5 414		16,8%	1,7
Confiserie	4 678	4 632	4 831		15,0%	1,2
Produits pour animaux de compagnie	7 539	7 804	8 395		26,1%	3,8
Total chiffre d'affaires	32 917	31 357	32 168		100,0%	2,8
EBIT	5 359	5 206	5 402		16,8%	
Investissements en immobilisations corporelles	1 371	1 341	1 092		3,4%	

En millions de CHF	2007 ^(a)	2008	2009		RIG (%)	OG (%)	
Zone Asie, Océanie et Afrique							
Océanie et Japon	4571	4083	4085		25,7%	0,1	2,7
Autres marchés asiatiques	6983	6643	6886		43,3%	7,9	8,8
Afrique et Moyen-Orient	5002	4981	4920		31,0%	3,9	7,3
Boissons liquides et en poudre	5685	5331	5576		35,1%	5,2	8,7
Produits laitiers et Glaces	5572	5228	5013		31,5%	3,4	2,4
Plats préparés et produits pour cuisiner	2714	2565	2680		16,9%	7,8	12,1
Confiserie	1886	1850	1852		11,7%	3,7	6,1
Produits pour animaux de compagnie	699	733	770		4,8%	1,0	7,4
Total chiffre d'affaires	16556	15707	15891		100,0%	4,6	6,7
EBIT	2697	2590	2658		16,7%		
Investissements en immobilisations corporelles	675	656	761		4,8%		

Nestlé Waters

Europe	4551	4261	3765		41,6%	-3,1	-3,2
Etats-Unis et Canada	5118	4562	4442		49,0%	-2,9	-3,4
Autres régions	735	766	854		9,4%	11,0	15,0
Total chiffre d'affaires	10404	9589	9061		100,0%	-1,5	-1,4
EBIT	851	573	632		7,0%		
Investissements en immobilisations corporelles	1043	768	493		5,4%		

Nestlé Nutrition

Europe	2807	2986	2746		27,6%	-1,3	1,0
Amériques	3897	5475	5218		52,4%	-1,6	1,3
Asie, Océanie et Afrique	1730	1914	1999		20,0%	6,2	10,0
Total chiffre d'affaires	8434	10375	9963		100,0%	0,0	2,8
EBIT	1447	1797	1733		17,4%		
Investissements en immobilisations corporelles	271	355	579		5,8%		

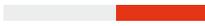
Autres activités Alimentation et Boissons ^(b)

Total chiffre d'affaires	3458	10238	10187		100,0%	3,6	6,8
EBIT	548	1522	1603		15,7%		
Investissements en immobilisations corporelles	269	348	362		3,6%		

(a) Les chiffres concernant Nestlé Professional sont inclus dans les Zones.

(b) Principalement Nestlé Professional, Nespresso et coentreprises des activités Alimentation et Boissons gérées sur un plan mondial.

Des positions de leader dans les catégories dynamiques

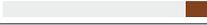
En millions de CHF	2007	2008	2009		RIG (%)	OG (%)	
Boissons liquides et en poudre							
Café soluble	10371	10688	10564		54,8%	3,4	7,8
Autres	7465	8191	8707		45,2%	8,5	11,8
Total chiffre d'affaires	17836	18879	19271		100,0%	5,6	9,5
EBIT	4002	4176	4185		21,7%		

Eaux ^(a)							
Total chiffre d'affaires	10409	9595	9066		100,0%	-1,5	-1,4
EBIT	852	575	633		7,0%		

Produits laitiers et Glaces							
Produits laitiers	11742	12189	11662		59,6%	3,6	3,3
Glaces	7521	6969	6573		33,6%	-2,6	-1,2
Autres	1405	1398	1322		6,8%	1,8	6,0
Total chiffre d'affaires	20668	20556	19557		100,0%	1,3	2,0
EBIT	2294	2357	2345		12,0%		

Nutrition ^(a)							
Total chiffre d'affaires	8438	10380	9965		100,0%	0,0	2,8
EBIT	1450	1798	1734		17,4%		

Plats préparés et produits pour cuisiner							
Surgelés et réfrigérés	10705	10247	9739		56,6%	-0,2	-1,8
Culinaires et autres	7799	7870	7466		43,4%	2,2	4,2
Total chiffre d'affaires	18504	18117	17205		100,0%	0,8	0,8
EBIT	2414	2302	2226		12,9%		

En millions de CHF	2007	2008	2009		RIG (%)	OG (%)	
Confiserie							
Chocolat	9 754	9 802	9 369		79,4%	-1,4	3,9
Sucreries	1 207	1 145	1 109		9,4%	-1,1	4,1
Biscuits	1 287	1 423	1 318		11,2%	2,2	7,3
Total chiffre d'affaires	12 248	12 370	11 796		100,0%	-1,0	4,3
EBIT	1 426	1 619	1 599		13,6%		

Produits pour animaux de compagnie

Total chiffre d'affaires	12 130	12 467	12 938		100,0%	3,1	7,9
EBIT	1 876	1 962	2 108		16,3%		

Alcon

Total chiffre d'affaires	6 679	6 822	7 039		100,0%	6,1	6,4
EBIT	2 326	2 436	2 477		35,2%		

Coentreprises Santé et Beauté

Quote-part de Nestlé au chiffre d'affaires	640	722	781				
Quote-part de Nestlé à l'EBIT	109	137	139				

Sociétés associées

Quote-part de Nestlé dans les résultats	1 280	1 005	800				
---	-------	-------	-----	--	--	--	--

(a) Comparatifs 2008 ajustés suite à la première application de IFRS 8. De plus, les Eaux sont maintenant présentées séparément des Boissons liquides et en poudre ainsi que les produits Nutrition séparément des Produits laitiers et Glaces. Les montants présentés sous secteurs opérationnels et sous produits diffèrent légèrement dans la mesure où les Eaux et les produits Nutrition sont aussi vendus par des secteurs opérationnels autres que Nestlé Waters et Nestlé Nutrition.

Données géographiques: collaborateurs, fabriques et chiffre d'affaires

Collaborateurs par répartition géographique

	2008	2009
Europe (a)	34,0%	33,9%
Amériques	38,7%	38,0%
Asie, Océanie et Afrique	27,3%	28,1%
Total		

Collaborateurs par activité

En milliers

	2008	2009
Fabriques	147	149
Administration et ventes	136	129
Total	283	278

Fabriques par répartition géographique

Nestlé compte 449 fabriques, contre 456 fabriques en 2008, dans 83 pays. En 2009, 10 fabriques ont été acquises ou ouvertes et 16 fermées ou vendues. Dans le cadre de la réorganisation de nos fabriques (satellisation), nous comptons par ailleurs 1 fabrique en moins.

	2008	2009
Europe	165	159
Amériques	168	167
Asie, Océanie et Afrique	123	123
Total	456	449

Chiffre d'affaires par région géographique: Total Alimentation et Boissons

En millions de CHF

	2008	2009
Europe	39 127	35 690
Amériques	43 781	44 226
Asie, Océanie et Afrique	19 456	19 882
Total	102 364	99 798

Chiffre d'affaires

En millions de CHF

Par marchés principaux	Variation 2009/2008		2009
	en CHF	en monnaie locale	
Etats-Unis	+2,6%	+2,7%	30 698
France	-5,9%	-1,1%	8 055
Allemagne	-10,8%	-6,4%	5 805
Brésil	+2,1%	+10,5%	5 787
Italie	-12,5%	-8,1%	3 886
Royaume-Uni	-9,9%	+6,0%	3 730
Mexique	-12,6%	+6,2%	3 121
Espagne	-8,2%	-3,6%	2 789
Région Chine	+12,7%	+10,7%	2 514
Japon	+8,4%	0,0%	2 465
Suisse	-1,0%	-1,0%	2 046
Autres marchés	-2,0%	(b)	36 722

Par continent

Europe	-8,4%	(b)	37 801
Etats-Unis et Canada	+2,1%	(b)	33 146
Amérique latine et Caraïbes	-0,4%	(b)	15 462
Asie	+3,8%	(b)	15 262
Afrique	+4,0%	(b)	3 111
Océanie	-4,1%	(b)	2 836
Total du Groupe	-2,1%	(b)	107 618

(a) 9 086 collaborateurs en Suisse en 2009.

(b) Comparaison non applicable.

Europe

Allemagne	22	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Autriche	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Belgique	3	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bulgarie	2	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Espagne	13	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Finlande	2	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
France	30	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Grèce	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Hongrie	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Italie	15	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Pays-Bas	2	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Pologne	8	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Portugal	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
République d'Irlande	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
République de Serbie	1	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
République slovaque	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
République tchèque	3	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Roumanie	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Royaume-Uni	12	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Russie	11	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Suède	2	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Suisse	12	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Ukraine	2	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Turquie	4	●■	■	■	■	■	■	■	■	■

Amériques

Argentine	8	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Brésil	23	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Canada	10	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Chili	6	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Colombie	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Costa Rica	1	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Cuba	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Equateur	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Etats-Unis	81	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Guatemala	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jamaïque	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Mexique	13	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Nicaragua	1	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Panama	1	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Pérou	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
République dominicaine	2	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Trinité et Tobago	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Uruguay	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Venezuela	7	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■

Asie, Océanie et Afrique

Afrique du Sud	9	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Algérie	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Arabie Saoudite	7	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Australie	11	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Bahrein	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bangladesh	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Cameroun	1	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Côte d'Ivoire	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Egypte	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Emirats Arabes Unis	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Ghana	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Guinée	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inde	6	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Indonésie	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Iran	2	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Israël	9	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Japon	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Jordanie	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kenya	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Liban	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Malaisie	6	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Maroc	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Nigéria	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Nouvelle-Calédonie	1	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Nouvelle-Zélande	2	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Ouzbékistan	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Pakistan	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Papouasie-Nouvelle-Guinée	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Philippines	4	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Qatar	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Région Chine	18	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
République de Corée	2	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sénégal	1	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Singapour	1	●■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sri Lanka	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Syrie	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Thaïlande	6	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Tunisie	1	■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Vietnam	3	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■
Zimbabwe	1	●■	●■	■	■	■	■	■	■	■

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

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

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

Gouvernement d'entreprise et Compliance

Gouvernement d'entreprise

Nestlé poursuit une stratégie des meilleures pratiques confirmées de Gouvernement d'entreprise. En 2008, l'Assemblée générale a approuvé à 99% des voix représentées une révision complète des Statuts de la Société. Les nouveaux Statuts ont modernisé notre gouvernance dans l'intérêt de notre Société et de ses parties prenantes, en vue de favoriser la création de valeur durable à long terme. Cette affirmation a été ajoutée expressément aux nouveaux Statuts.

Si les nouveaux Statuts ont résolu nombre de problèmes liés à la gouvernance, les rémunérations sont toujours l'objet d'une vive controverse. En 2008, nous avons présenté pour la première fois un rapport annuel spécial expliquant notre système de rémunération et indiquant les rémunérations octroyées. Ce rapport a été approuvé par les actionnaires dans le cadre de l'approbation des comptes annuels. Depuis, nous sommes restés en contact étroit avec nombre de nos actionnaires et avons sollicité leur avis sur cette question. Lors de l'Assemblée générale 2009, nous avons ainsi soumis pour la première fois notre rapport de rémunération à un vote consultatif séparé des actionnaires, suivant ainsi la procédure alternative prévue par le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise. En 2010, nous soumettrons de nouveau le rapport à un vote consultatif séparé, à titre de solution temporaire

en attendant que la nouvelle loi suisse nous apporte des éclaircissements sur ce sujet.

Nous savons qu'en ces temps de fortes turbulences, le modèle de Gouvernement d'entreprise s'avère particulièrement important et nous jouons dans son élaboration un rôle actif basé sur un engagement constant auprès de nos investisseurs et de nos autres parties prenantes. Dans cet esprit, nous avons mené en 2009 une autre enquête auprès des actionnaires, en interrogeant cette fois ceux qui ont assisté à notre dernière assemblée afin de recueillir leurs remarques et de connaître leurs priorités concernant cet événement. Les résultats (cf. www.nestle.com) ont confirmé le soutien manifesté à notre concept et suggéré des thèmes à aborder lors des futures assemblées.

Compliance

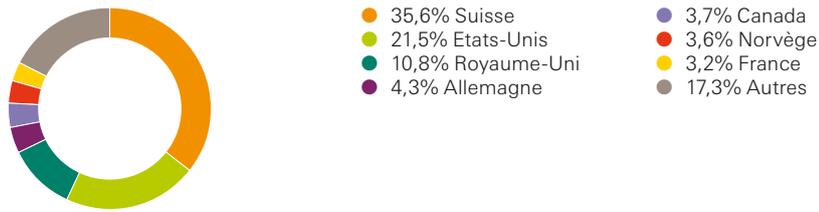
Le respect des lois et des règlements internes renforce la confiance. Il constitue le fondement de notre méthode de conduite des affaires et la première étape de la création de valeur partagée.

Si la responsabilité en matière de Compliance reste attribuée aux marchés, conformément au «Custodian Concept», une fonction de Compliance modeste à l'échelle du Groupe et un «Compliance Committee» transfonctionnel définissent le cadre, contribuent à consolider la coordination entre les diverses fonctions d'appui correspondantes et assurent un rôle de conseil et d'information sur les meilleures pratiques. Grâce au «Compliance Committee» et au Programme de Compliance du Groupe, nous sensibilisons les collaborateurs à la compliance et garantissons une approche coordonnée et holistique de la compliance et de la gestion des risques.

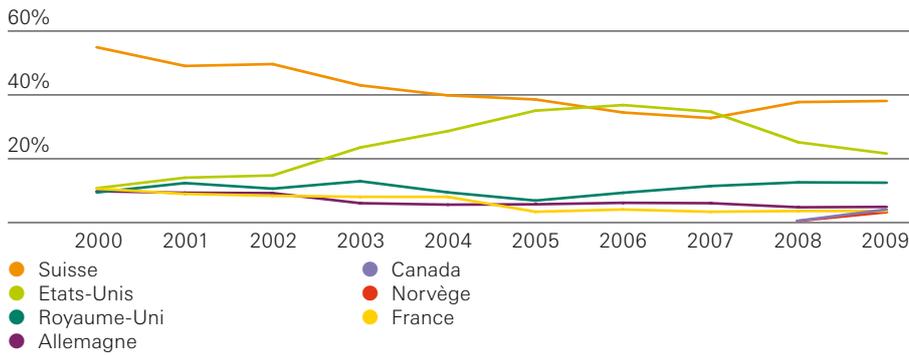
La mise en œuvre des valeurs inscrites dans nos Principes de conduite des affaires, dans les Principes de gestion et de leadership de Nestlé et dans le Code de conduite professionnelle est le pilier du Programme de Compliance du Groupe. En 2009, nous avons concentré nos efforts sur la mise en œuvre de

notre Code de conduite professionnelle, pour laquelle nous avons utilisé un outil de formation en ligne, et sur celle de notre Code de conduite pour les fournisseurs. Un outil d'apprentissage anticartellaire initialement déployé dans la Zone Europe a été lancé dans toutes les Zones dans des versions adaptées aux spécificités locales. L'ajout d'un nouveau module portant sur l'intégrité à notre programme CARE (Compliance Assessment of Human Resources, Safety & Health, Environment and Business Integrity, notre programme d'audit relatif aux Principes de conduite des affaires du groupe Nestlé mené par des réviseurs indépendants) et la création d'une base de données sur les fraudes ont renforcé nos efforts d'audit. Nous avons également mis l'accent sur notre programme anti-corruption et sur la gestion des réclamations en interne. Un Bureau de protection des données interne a été enregistré auprès des autorités et l'auto-évaluation annuelle du système de contrôle interne du Groupe, ainsi que l'évaluation annuelle du risque au niveau du Conseil d'Administration, ont été réalisées.

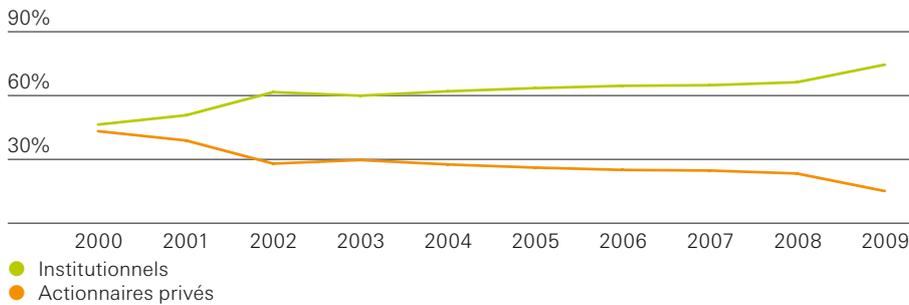
Actionnaires par pays ^(a)



Répartition du capital-actions par pays ^(a)



Capital-actions par type d'investisseur ^(a)



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions enregistrées.
 Les actions enregistrées représentent 61,9% du capital-actions total.
 Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2009.

Information aux actionnaires

Renseignements complémentaires

Pour commander des copies supplémentaires de ce document, merci d'utiliser le site web: www.nestle.com/Media_Center/order.

Pour tous renseignements complémentaires, prière de s'adresser à: Nestlé S.A., «Investor Relations»
Avenue Nestlé 55
CH-1800 Vevey (Suisse)
tél. +41 (0)21 924 35 09
fax +41 (0)21 924 28 13
e-mail: ir@nestle.com

Le rapport annuel, 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. Le compte de résultat, le bilan et le tableau de financement consolidés sont aussi à disposition en format Excel.

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

La Société offre la possibilité de déposer les actions Nestlé S.A. négociées au SIX Swiss Exchange sans frais de garde.

Adresse Internet de Nestlé:
www.nestle.com

Dates importantes

15 avril 2010
143^e Assemblée générale ordinaire, «Palais de Beaulieu» à Lausanne

16 avril 2010
Dernier jour de négoce avec droit au dividende

19 avril 2010
Date de négoce ex-dividende

22 avril 2010
Paiement du dividende

22 avril 2010
Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2010

11 août 2010
Publication du rapport semestriel janvier-juin 2010

22 octobre 2010
Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois 2010

17 février 2011
Résultats annuels 2010; conférence de presse

14 avril 2011
144^e Assemblée générale ordinaire, «Palais de Beaulieu» à Lausanne

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2009, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) étaient cotées à SIX Swiss Exchange. Des «American Depositary Receipts» (ADRs) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank.

Sièges sociaux

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

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

© 2010, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

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

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

Concept et graphisme

Nestec S.A., Corporate Identity & Design,
avec Esterson Associates

Photographie

Direction: Philippe Prêtre/APG Image
Produits/consommateurs: Matthew Donaldson

Impression

UD Print (Suisse)

Papier

Imprimé sur du papier Arctic the Volume certifié FSC, issu de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées.



No. 01-09-986498 – www.myclimate.org
© myclimate – The Climate Protection Partnership



Sources mixtes

Groupe de produits provenant de forêts bien
gérées et d'autres sources contrôlées
www.fsc.org Cert no. SQS-COC-100038
© 1996 Forest Stewardship Council