



Nestlé Good food, Good life

Rapport annuel 2021



Nestlé.
Nous croyons en la force d'une bonne alimentation
pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui,
ainsi que celle des générations futures.

Notre raison d'être

Nestlé. Nous croyons en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui, ainsi que celle des générations futures.

Dans les domaines de l'alimentation, des boissons et des produits de santé nutritionnelle, Nestlé s'emploie constamment à repousser les limites du possible, de manière à promouvoir une meilleure santé, une plus grande accessibilité à prix abordables, une préparation sans effort, la protection de nos ressources naturelles et un plaisir accru.



Couverture

Nescafé Gold

Première marque de café dans le monde, Nescafé est également la plus appréciée. Chaque seconde de chaque jour, le monde déguste 5500 nouvelles tasses de Nescafé, y compris de sa marque haut de gamme Nescafé Gold.

Table des matières

2	Lettre à nos actionnaires
6	Créer de la valeur au moyen de notre stratégie
10	Soutenir notre raison d'être grâce à l'innovation
14	Création de valeur partagée
24	La transformation numérique
28	Notre présence au travers de nos marques
44	Rétrospective financière
66	Gouvernement d'entreprise et Compliance
73	Information aux actionnaires

Rapports complémentaires

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2021
Rapport de rémunération 2021
Rapports financiers 2021

En ligne

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

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

Nos activités

Nous concentrons notre énergie et nos ressources là où nous pouvons faire la différence en laissant le pouvoir de l'alimentation s'exprimer.

Nous mettons notre expertise en matière de nutrition, de santé et de bien-être au service des personnes, des familles et des animaux de compagnie, pour leur permettre de vivre plus heureux et plus sainement. Nous nous employons à préserver et restaurer l'environnement et à créer une valeur importante pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes.

Ce que nous vendons (en milliards de CHF)

Boissons liquides
et en poudre

24,0

Produits pour animaux
de compagnie

15,6

Nutrition et
Health Science

13,2

Plats préparés et
aides culinaires

12,1

Produits laitiers
et Glaces

10,7

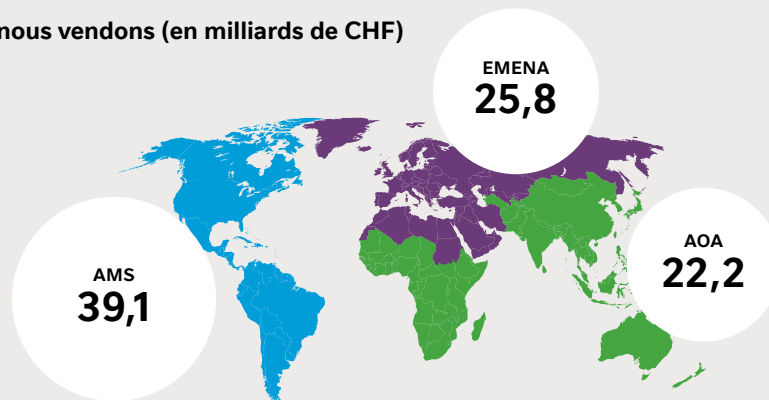
Confiserie

7,5

Eaux

4,0

Où nous vendons (en milliards de CHF)



Collaborateurs

276 000

Pays dans lesquels nous vendons

186

Total des salaires et charges
sociales (en CHF)

14
milliards

Impôts sur les sociétés payés
en 2021 (en CHF)

2,7
milliards

Nos indicateurs de performance clés non financiers

Nous créons de la valeur partagée à travers nos engagements sociaux et environnementaux.

Nous mesurons nos progrès au moyen d'un ensemble complet d'indicateurs qui accompagnent notre performance commerciale et génèrent de la valeur pour nos actionnaires et nos autres parties prenantes. Certains indicateurs clés sont présentés ici – ils sont détaillés dans leur intégralité dans notre *Creating Shared Value and Sustainability Report*.

Notre engagement

Zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050
Réduction de 20% des émissions de GES de scope 1, 2 et 3 d'ici 2025 et de 50% d'ici 2030, par rapport au niveau de référence de 2018

Notre IPC*

4,0
millions de tonnes

d'émissions de gaz à effet de serre (éq. CO₂) réduites depuis 2018 grâce aux projets de Nestlé. Nous avons aussi initié la suppression de 9,4 millions de tonnes d'éq. CO₂ supplémentaires pour atteindre un total de 13,7 millions de tonnes d'éq. CO₂.

Conforme aux prévisions

Notre engagement

Des chaînes d'approvisionnement primaires sans déforestation pour la viande, l'huile de palme, la pâte à papier, le soja et le sucre, d'ici à fin 2022

Notre IPC*

97,2%

des chaînes d'approvisionnement déclarées sans déforestation en 2021

Conforme aux prévisions

Notre engagement

Réduction d'un tiers du plastique vierge dans nos emballages d'ici 2025

Notre IPC*

8,1%

Réduction du plastique vierge dans nos emballages en 2021 par rapport au niveau de référence de 2018

Conforme aux prévisions

Notre engagement

Augmentation à 30% de la proportion de femmes aux 200 postes de direction les plus élevés d'ici 2022

Notre IPC*

27,2%

de femmes aux 200 postes de direction les plus élevés

Conforme aux prévisions

* Les indicateurs de performance clés (IPC) non financiers sont définis dans le document «Reporting Scope and Methodology for ESG KPIs» disponible sur www.nestle.com/esg-kpis

EY a effectué une évaluation d'assurance limitée sur les quatre indicateurs de performance clés de cette page. La déclaration d'assurance complète, ainsi que la conclusion indépendante d'EY peuvent être consultées à l'adresse suivante: www.nestle.com/assurance-statement

Notre performance financière

Notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être est le moteur de notre création de valeur.

En 2021, nous avons enregistré une solide croissance organique et des gains généralisés de parts de marché, grâce à une exécution rigoureuse, à une innovation rapide et à une digitalisation accrue. Le tableau à droite offre une vue d'ensemble des résultats obtenus en 2021.

Chiffre d'affaires du Groupe (en CHF) 87,1 milliards	Croissance organique* 7,5%	Croissance interne réelle* 5,5%
Résultat opérationnel courant récurrent* (en CHF) 15,1 milliards	Marge opérationnelle courante récurrente* 17,4%	Marge opérationnelle courante récurrente* -30 points de base à taux de change constants
Résultat opérationnel courant* (en CHF) 12,2 milliards	Marge opérationnelle courante* 14,0%	Marge opérationnelle courante* -290 points de base à taux de change constants
Bénéfice par action (en CHF) 6.06	Bénéfice par action +41,1%	Bénéfice récurrent par action* +5,8% à taux de change constants
Cash flow d'exploitation (en CHF) 13,9 milliards 42,1% de la dette financière nette	Cash flow libre* (en CHF) 8,7 milliards	
Dividende proposé par action (en CHF) 2.80	Augmentation du dividende proposé +1,8%	

* Mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans la rétrospective financière en page 46.

Chers actionnaires,

Nous sommes Nestlé, l'entreprise du *Good food, Good life*. Dans les domaines de l'alimentation, des boissons et des solutions nutritionnelles de santé, nous explorons des opportunités qui contribuent à un avenir plus sain, plus savoureux et plus durable.

Donner l'exemple en matière de cohérence et de fiabilité

En 2021, l'impact de la pandémie de COVID-19 a persisté et les chaînes d'approvisionnement ont été soumises à de nouvelles tensions. Nestlé s'emploie à relever ces défis tout en poursuivant sa stratégie à long terme. Nous créons rapidement des produits innovants et avançons résolument dans notre transformation numérique de manière à demeurer à l'avant-garde de notre secteur. Nous menons nos activités comme nous l'avons toujours fait – dans l'esprit de la Création de valeur partagée.

Grâce à notre rythme d'innovation rapide, à un fort investissement dans nos marques, à une digitalisation accrue et à une gestion rigoureuse de notre portefeuille, la croissance organique a été robuste dans la plupart des régions et des catégories. Cette évolution a été soutenue par le dynamisme du commerce de détail et le retour à la croissance des canaux hors foyer. Voici les principaux chiffres à retenir pour 2021:

- **La croissance organique** s'est élevée à 7,5%, avec une croissance interne réelle (RIG) de 5,5% et un effet prix de 2,0%. La croissance a été soutenue par une dynamique constante dans le commerce de détail, une reprise régulière dans les canaux hors domicile, un effet prix accru et des gains de parts de marché.

- **Le chiffre d'affaires total publié** a augmenté de 3,3% à CHF 87,1 milliards (2020: CHF 84,3 milliards). Les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires de 1,3%. Les cessions nettes ont eu un impact négatif de 2,9%.
- **La marge opérationnelle courante récurrente (UTOP)** s'établit à 17,4%, soit une réduction de 30 points de base. La marge opérationnelle courante (TOP) a diminué de 290 points de base à 14,0% sur base publiée.
- **Le bénéfice récurrent par action** a progressé de 5,8% à taux de change constants et de 5,1% sur base publiée à CHF 4.42. Le bénéfice par action a augmenté de 41,1% à CHF 6.06 sur base publiée.
- **Le cash flow libre** a atteint CHF 8,7 milliards.

Combinée à son portefeuille mondial équilibré et diversifié, la structure décentralisée de Nestlé lui permet de répondre de manière agile à l'évolution des besoins des consommateurs et des demandes des clients et aux défis auxquels sont confrontées les chaînes d'approvisionnement. En 2021, nous avons continué d'affiner notre organisation géographique en créant les Zones Amérique du Nord et Grande Chine avec effet au 1^{er} janvier 2022.

Mettre en œuvre notre axe stratégique

Nous avons poursuivi la transformation de notre portefeuille en 2021, en investissant dans les catégories à forte croissance qui contribuent à notre stratégie Nutrition, Santé et Bien-être.

Nestlé Health Science poursuit sa transformation en vue de devenir un puissant acteur de la nutrition et de la santé grâce à une solide croissance organique combinée à des acquisitions ciblées. L'acquisition des principales marques de The Bountiful Company consacre Nestlé Health Science comme le leader du secteur dans le domaine des vitamines, des minéraux et des compléments.



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

«Combinée à son portefeuille mondial équilibré et diversifié, la structure décentralisée de Nestlé lui permet de répondre de manière agile à l'évolution des besoins des consommateurs et des demandes des clients et aux défis auxquels sont confrontées les chaînes d'approvisionnement.»

Nous poursuivons la transformation stratégique de notre activité Eaux mondiale, en achevant la cession de nos marques d'eaux nord-américaines. L'accent est mis désormais sur nos marques emblématiques d'eaux minérales internationales et haut de gamme, ainsi que sur les produits d'hydratation saine. L'acquisition de l'eau haut de gamme *Essentia* élargit notre offre en hydratation fonctionnelle.

Au-delà de la transformation du portefeuille, nous investissons dans la recherche et le développement (R&D) pour rendre notre portefeuille plus nutritif, délicieux et durable. Nous avons augmenté nos investissements dans nos immobilisations incorporelles pour soutenir nos catégories à croissance rapide – en particulier le café et les produits pour animaux de compagnie – afin de répondre à la demande future.

Accélérer l'innovation

Nous investissons dans le développement de solutions qui répondent à la préférence de plus en plus marquée des consommateurs pour des produits plus sains, en réduisant les délais entre la création du concept et la commercialisation des produits. Nous nous employons à anticiper les tendances émergentes, à tester rapidement les nouvelles idées et à mettre les produits sur le marché en les adaptant en permanence. Nous avons maintenu le même rythme d'innovation depuis 2019, malgré les difficultés dues à la pandémie.

Notre croissance est alimentée par la constitution d'un portefeuille d'innovations majeures issues de nos investissements en R&D. Nous diffusons rapidement nos innovations et les déployons entre les différentes marques, catégories et régions. Durant toute la pandémie, nos lancements ont connu une croissance soutenue. En 2021, nous avons augmenté de 12% le nombre des lancements mondiaux/multi-marchés et des lancements test.

Café. Depuis sa culture et sa production jusqu'à sa consommation, nous innovons pour améliorer l'expérience du café pour les consommateurs et les moyens de subsistance des agriculteurs. Les spécialistes scientifiques de Nestlé ont annoncé en 2021 une avancée majeure: la découverte de deux nouvelles variétés de robusta offrant un rendement par arbre jusqu'à 50% supérieur à celui des variétés standard, avec des émissions de carbone plus faibles. Tirant parti de l'expertise unique de Nestlé en matière de technologie de torréfaction, la nouvelle *Nescafé Gold Blend Roastery Collection* offre un café soluble ultra-haut de gamme de style barista. Destinée aux connaisseurs de café, l'édition limitée de *Nespresso, La Cumplida Refinada*, utilise la fermentation pour créer un profil gustatif unique, doux et fruité.

Vitamines, minéraux et compléments. Notre riche pipeline d'innovations au sein de Nestlé Health Science continue d'aider les gens à mieux prendre le contrôle de leur santé. Répondant à la demande croissante de produits qui favorisent la santé du système immunitaire, Nestlé Health Science a lancé *Vital Proteins Immune Support Gummies* et *Persona Immune Support*.

«Notre croissance est alimentée par la constitution d'un portefeuille d'innovations majeures issues de nos investissements en R&D. Nous diffusons rapidement nos innovations et les déployons entre les différentes marques, catégories et régions.»

Aliments d'origine végétale. La demande pour ces produits génère des opportunités de nouvelles offres sur l'ensemble du portefeuille de produits alimentaires et de boissons, qui contribue également à nos objectifs de durabilité. Après le succès de *Vuna* depuis son lancement en 2020, *Garden Gourmet* a introduit en 2021 des alternatives véganes aux œufs et aux crevettes, *vEGGie* et *Vrimp*. Les produits alimentaires d'origine végétale ont généré un chiffre d'affaires d'environ CHF 800 millions en 2021, affichant une croissance organique de 16,8%. Nous avons également élargi nos alternatives aux produits laitiers avec *Wunda*, à base de pois et neutre en carbone. Le nouveau *KitKat V* à base végétale réjouit autant les amateurs de *KitKat* que les nouveaux consommateurs.

Créer du lien au moyen de la digitalisation

Nestlé accélère sa digitalisation, en utilisant les données et la technologie pour dégager des gains en efficacité et des opportunités de croissance. Nous tirons parti de l'évolution rapide du comportement des consommateurs en renforçant nos activités centrées sur le numérique et en développant nos capacités numériques. L'intelligence artificielle et l'assistance à distance contribuent à renforcer notre agilité et notre flexibilité sur nos sites de production et au sein de nos chaînes d'approvisionnement.

Selon nous, l'optimisation des capacités numériques est un facteur de succès. Dans toutes nos catégories, les écosystèmes numériques ouvrent de nouvelles perspectives de connaissances, d'innovation et de croissance rentable pérenne. Nous développons l'accès direct aux consommateurs afin de renforcer la personnalisation de notre marketing et de nos offres directes au consommateur de manière à accroître l'engagement et la fidélité. Le chiffre d'affaires du canal e-commerce a augmenté de 15,1% pour atteindre 14,3% du chiffre d'affaires total du Groupe.

Création de valeur partagée

La Création de valeur partagée a toujours été fondamentale dans la manière dont Nestlé conduit ses affaires. Nous sommes convaincus de longue date que notre succès à long terme repose sur la création de valeur autant pour nos actionnaires que pour la société dans son ensemble. Depuis des décennies, nos activités et nos produits ont eu pour objectif d'exercer un impact positif sur la société de manière à contribuer au succès continu de Nestlé. Nous n'avons pas faibli dans notre détermination en faveur de cet engagement.

Cette priorité accordée à la valeur partagée est plus importante que jamais. Nestlé s'engage pleinement à accélérer la transformation vers des systèmes alimentaires équitables, à zéro émission nette et respectueux de la nature, capables de nourrir tous les humains sur terre. En septembre 2021,

Nestlé s'est engagée en faveur d'une nouvelle promesse visant à développer les systèmes alimentaires régénératifs à grande échelle, en s'appuyant sur notre *Feuille de route zéro émissions nettes*.

Agriculture régénérative. D'ici à 2025, nous aurons investi CHF 1,2 milliard pour contribuer à la mise en place de pratiques agricoles régénératives. Nos initiatives visent à protéger les écosystèmes, à améliorer la biodiversité et à réduire les émissions causées par l'agriculture dans notre chaîne d'approvisionnement. Nous travaillons en étroite collaboration avec les agriculteurs, les fournisseurs et les communautés où nous opérons pour permettre une transition équitable et juste.

«La Création de valeur partagée a toujours été fondamentale dans la manière dont Nestlé conduit ses affaires. Nous sommes convaincus de longue date que notre succès à long terme repose sur la création de valeur autant pour nos actionnaires que pour la société dans son ensemble.»

Un portefeuille plus durable. L'innovation nous permet de proposer des produits ayant un impact réduit sur l'environnement. Plusieurs nouveaux produits alimentaires et boissons d'origine végétale et à faibles émissions de carbone ont été lancés en 2021. L'introduction des *Recettes de l'Atelier Incoa* illustre les efforts que nous déployons en faveur d'une production plus durable à travers une innovation exclusive permettant de créer un chocolat noir fabriqué exclusivement à partir du fruit du cacaoyer, qui réduit les déchets en utilisant la pulpe de cacao comme édulcorant naturel.

Affiner la supervision du Conseil d'administration
Notre Conseil d'administration a continué de fournir des conseils précieux sur notre stratégie et nos objectifs en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) en 2021. Il s'est encore enrichi d'une expérience et expertise diversifiées avec la nomination d'un nouvel administrateur indépendant. Ces dernières années, nous avons notamment renforcé l'expertise du Conseil d'administration dans les systèmes alimentaires, les aliments et boissons, le numérique et d'autres domaines.

En 2021, le Conseil a encore affiné son cadre de gouvernance en créant un Comité distinct, dédié à la durabilité, prodiguant des conseils sur tous les aspects des objectifs de Nestlé en matière d'ESG, y compris la supervision des efforts du Groupe en matière de changement climatique, de droits humains, de diversité et d'inclusion.

Donner vie à notre raison d'être

Nous créons de la valeur partagée pour nos actionnaires et toutes nos parties prenantes en lien avec nos activités, en croyant en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie. Nos collaborateurs donnent vie à notre raison d'être – nous les remercions pour leur dévouement exemplaire et leur travail assidu. Nous sommes également reconnaissants à l'égard de nos partenaires d'affaires, de nos consommateurs et du soutien des communautés dans lesquelles nous opérons. Enfin, nous tenons à vous remercier, chers actionnaires, pour votre confiance indéfectible et votre motivation à prendre part à notre aventure.



Paul Bulcke
Président



U. Mark Schneider
Administrateur délégué

Créer de la valeur au moyen de notre stratégie



Nature's Bounty Immune 24 Hour+

Nature's Bounty Immune 24 Hour+ contient de l'Ester-C, qui dure jusqu'à deux fois plus longtemps que la vitamine C ordinaire, de la vitamine D, du zinc, du sureau et de l'échinacée, fournissant un soutien immunitaire avancé et durable.

7,1%

de croissance des produits de nutrition abordables

12,0%

de croissance des produits haut de gamme

8,2%

de croissance organique des catégories à forte croissance

18,2%

de croissance provenant des acquisitions récentes (2017-2021)

Notre portefeuille évolue constamment de manière à répondre à la demande des consommateurs. Notre stratégie à long terme est centrée sur le respect de l'avenir. Nous façonnons notre portefeuille sur la base de produits qui sont bons pour les consommateurs, et fixons des objectifs qui contribuent à un environnement plus sain.

Faire des choix stratégiques

Nous concentrons notre énergie et nos ressources là où, en laissant le pouvoir de l'alimentation s'exprimer, nous pouvons exercer le plus grand impact positif sur la vie des personnes et des animaux de compagnie, l'environnement, nos actionnaires et autres parties prenantes. Proposer des produits sains pour les consommateurs et pour la planète constitue l'avenir de notre activité. Voilà pourquoi nous:

- mettons notre expertise de plus de 150 ans en matière de nutrition, de santé et de bien-être au service des personnes, des familles et des animaux de compagnie, pour leur permettre de vivre plus heureux et plus sainement;
- agissons en pionniers dans les domaines de la science nutritionnelle et de l'excellence culinaire, avec des innovations de premier ordre reflétant notre créativité, notre capacité à innover et notre connaissance des consommateurs;
- répondons aux besoins du consommateur moderne avec des produits à la fois sains, délicieux, pratiques, permettant de gagner du temps, et respectueux de l'environnement;
- proposons un plus grand choix d'aliments et de boissons d'origine végétale pour être la marque préférée des consommateurs, au fur et à mesure qu'ils diversifient leur régime alimentaire;
- produisons pour toutes et tous une alimentation abordable, sûre et d'excellente qualité, quel que soit le niveau de revenu, en tirant parti de notre présence de longue date partout dans le monde;
- nous efforçons de conditionner et de livrer nos produits selon des méthodes sûres et soucieuses de l'environnement;
- nous engageons à atteindre des objectifs de durabilité ambitieux pour faire progresser la santé de notre planète, favoriser le progrès sociétal et favoriser des systèmes alimentaires sains et durables.

Notre modèle de création de valeur à long terme s'appuie sur une croissance équilibrée du chiffre d'affaires et des bénéfices et une meilleure rentabilité du capital. Nous créons de la valeur en nous appuyant sur trois piliers stratégiques:

- croissance soutenue par une innovation continue;
- efficacité opérationnelle;

- allocation des ressources et du capital avec rigueur en fonction de priorités claires, notamment par le biais d'acquisitions et de cessions.

Maintenir une croissance organique des ventes moyenne à un chiffre

Notre succès repose sur la diversification continue de notre portefeuille en termes de pays et de catégories. Notre agilité à naviguer dans des environnements changeants et notre capacité à cultiver nos marques mondiales, régionales et locales de grande qualité contribuent à la performance financière à long terme. Notre objectif est de soutenir une croissance organique moyenne à un chiffre grâce à une innovation rapide, à des gains de parts de marché et à la gestion du portefeuille.

Nous sommes compétitifs dans des catégories attractives et croissantes et priorisons les investissements pour rester pertinents et progresser dans chacun de nos segments et marchés. Nos technologies numériques nous aident à identifier les nouveaux besoins des consommateurs et les opportunités offertes par les modèles d'affaires de manière à pouvoir mettre rapidement sur le marché des innovations différenciées. Nous nous associons à nos clients dans l'ensemble de la vente au détail de manière à recentrer notre portefeuille de produits et nos stratégies de canal, en tirant parti de nos marques mondiales pour adapter les nouveaux produits aux goûts et préférences locaux. En 2021, notre investissement dans les moteurs stratégiques a contribué aux résultats suivants:

- Les catégories à forte croissance que sont le café, les produits pour animaux de compagnie, la nutrition, l'eau et les sciences de la santé nutritionnelle, qui représentent ensemble 63% du chiffre d'affaires, ont progressé de 8,2%.
- Les produits alimentaires d'origine végétale ont généré un chiffre d'affaires d'environ CHF 800 millions et une croissance organique de 16,8%.
- 31 de nos marques reconnues, notamment *Maggi*, *Milo* et *Nido*, génèrent chacune plus de CHF 1 milliard de chiffre d'affaires annuel dans le commerce de détail.
- Nos ventes e-commerce ont représenté 14,3% du chiffre d'affaires, progressant de 15,1%, et nos dépenses numériques ont augmenté à 51%.
- Les activités de vente directe aux consommateurs ont représenté 8,7% du chiffre d'affaires, progressant de 8,7%.
- Les offres haut de gamme ont représenté 35% du chiffre d'affaires et s'inscrivent en hausse de 12%.
- Les marchés émergents ont représenté 41% du chiffre d'affaires, progressant de 7,8%.
- Les ventes de produits accessibles et abordables, dont beaucoup sont enrichis en nutriments, ont progressé de 7,1%, représentant 18,9% du chiffre d'affaire des pays émergents.

Nous nous concentrons sur les catégories et régions affichant des dynamiques attrayantes où Nestlé est en mesure de gagner. Depuis 2017, nous avons mené à bien ou annoncé plus de 85 transactions (acquisitions et cessions) pour un chiffre d'affaires équivalant à 20% de celui du Groupe en 2017. En 2021, nous avons réalisé les transactions suivantes:

- cession de nos marques Nestlé Waters Amérique du Nord;
- acquisition des marques principales de The Bountiful Company, y compris *Nature's Bounty*, *Solgar*, *Osteo Bi-Flex*, *Puritan's Pride*, *Ester-C* et *Sundown*;
- acquisition d'*Essentia*, une marque d'eau fonctionnelle haut de gamme;
- acquisition de *Nuun*, l'un des leaders de l'hydratation fonctionnelle par comprimés effervescents.

Nous prenons des mesures décisives pour remettre les activités peu performantes sur le chemin de la croissance et de la rentabilité. En 2021, nous avons mis en place un plan de redressement pour notre activité de nutrition infantile Wyeth en Chine.

Améliorer l'efficacité opérationnelle

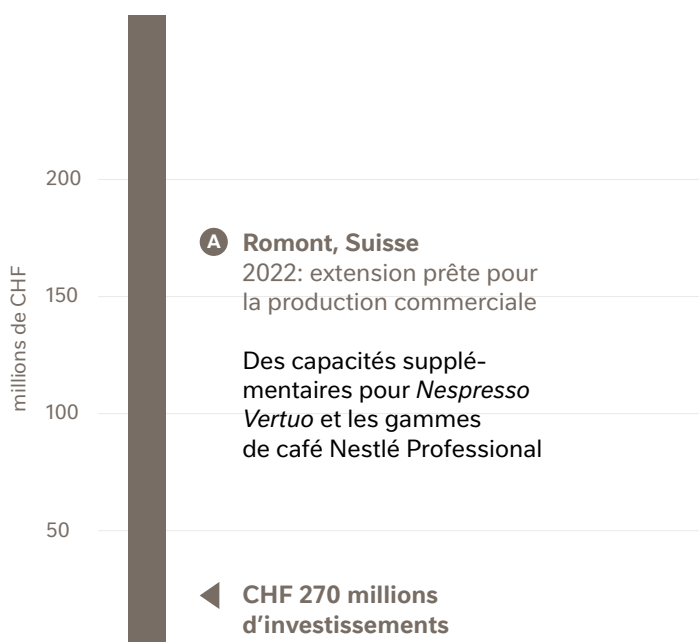
Nous poursuivons nos objectifs de croissance grâce à une gestion rigoureuse des coûts, en améliorant notre efficacité opérationnelle à tous les niveaux. Combinée à la croissance des ventes, cette approche nous permet de dégager des ressources pour les réinvestir dans l'innovation produits, la construction de l'image de marque, la digitalisation et les initiatives de durabilité, tout en créant de la valeur pour nos actionnaires.

Nous avons continué d'adapter notre organisation pour accroître notre agilité, notre flexibilité et notre présence numérique. Dans la production, nous avons continué d'optimiser notre maillage d'usines. En 2021, nous avons diminué les frais fixes des usines de 1,0%. Dans l'approvisionnement, la hausse de nos achats mondiaux combinée à une baisse du nombre de spécifications produit nous a aidés à réduire les coûts et la complexité. Les achats mondiaux effectués par nos trois centrales d'achat ont représenté 63% en 2021. Dans notre administration, nous avons continué de simplifier et de standardiser les processus. La pénétration de nos centres de services partagés a augmenté pour la sixième année d'affilée. Fin 2021, notre besoin en fonds de roulement moyen sur cinq trimestres en % du chiffre d'affaires était resté pratiquement stable à 0,1%.

Allouer le capital avec prudence

Nos priorités consistent à investir dans la croissance et le développement à long terme de nos affaires, tout en augmentant les rendements pour les actionnaires et en créant de la valeur partagée. Nous adoptons une approche rigoureuse de l'allocation du capital, avec des politiques financières

Investir dans des régions stratégiques et à forte croissance



prudentes conçues pour parvenir au bon équilibre entre croissance, rendement et accès souple aux marchés financiers.

Investir pour le long terme nécessite d'investir dans la R&D, de soutenir les marques et d'investir dans les immobilisations corporelles à l'appui d'une croissance organique rentable. Nous allouons ces ressources avec discernement, en mettant l'accent sur les projets offrant le potentiel de bénéfices le plus élevé. Nous accélérons nos plans d'investissement dans nos immobilisations incorporelles pour soutenir nos catégories à croissance rapide, en particulier le café et les produits pour animaux de compagnie.

Nous faisons preuve de rigueur pour ce qui est des fusions et acquisitions afin de protéger notre ROIC. Nous disposons d'une gouvernance de projet transparente, avec des responsabilités et objectifs clairs. Les acquisitions potentielles doivent être en adéquation avec notre organisation sur les plans stratégique et culturel, et offrir des rendements financiers attrayants. Nous recherchons des moyens créatifs de structurer les transactions et de constituer des partenariats améliorant nos options stratégiques.



B Avenches, Suisse
2022: extension prête pour la production commerciale

Plus de 80 pays desservis par cette installation de production de *Nespresso*

◀ CHF 117 millions d'investissements

C Shah Alam, Malaisie
2021: pleinement opérationnelle

Nouvelle installation pour produire jusqu'à 8000 tonnes d'aliments d'origine végétale par an, fournissant à la fois la restauration et le commerce de détail avec *Harvest Gourmet*

◀ CHF 35 millions d'investissements

D Batang, Indonésie
2023: prête pour la production commerciale

Nouvelle installation sur un terrain de 20 hectares pour produire les boissons des marques *Bear Brand*, *Milo* et *Nescafé*

◀ CHF 115 millions d'investissements

Nous avons démontré notre engagement à maintenir un niveau élevé de réinvestissement dans nos activités, tout en continuant d'accroître le retour sur capital pour nos actionnaires. Pour ce faire, nous augmentons notre dividende chaque année. Compte tenu de notre performance en 2021, le Conseil d'administration propose d'augmenter le dividende de 5 centimes, à CHF 2.80 par action, à verser en avril 2022. Il s'agira de la 27^e augmentation successive du dividende annuel. Au vu de notre forte génération de cash flow libre et de nos cessions d'activités, nous avons continué de reverser des liquidités excédentaires aux actionnaires via des rachats d'actions. Le programme de rachat d'actions de la Société a pris fin le 31 décembre 2021. En 2020 et 2021, Nestlé a racheté 123,1 millions de ses actions pour un montant total de CHF 13,1 milliards à un prix moyen de CHF 106.08 par action, soit près des deux tiers du volume prévu pour ce programme, fixé à CHF 20 milliards. Un nouveau programme a débuté le 3 janvier 2022, dans le cadre duquel Nestlé prévoit de racheter pour CHF 20 milliards de ses actions au cours de la période 2022 à 2024, dont environ CHF 10 milliards au cours des douze premiers mois.

Création de valeur partagée: notre façon de faire

Nous bâtissons sur la durée, agissons de manière ciblée et combinons les ressources mondiales avec le savoir-faire local pour créer de la valeur, autant pour la société que pour nos actionnaires, à une échelle significative, et ce parce que nous sommes convaincus que les affaires doivent être au service du bien commun. C'est pourquoi nous faisons la promesse de développer à grande échelle des systèmes alimentaires régénératifs. Cela requiert un profond changement. Engagée dans une trajectoire de régénération, Nestlé s'emploie à contribuer à la restauration de l'environnement, à améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs et à renforcer la résilience et le bien-être des communautés et de nos consommateurs. Cette promesse se traduit par un engagement à réduire de moitié nos émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 et à atteindre zéro émission nette d'ici 2050.

Soutenir notre raison d'être grâce à l'innovation



Garden Gourmet Vuna

En neuf mois à peine, Nestlé a fait son entrée sur le marché des produits de la mer à base végétale fin 2020 avec *Garden Gourmet Vuna*. Cette alternative innovante au thon a reçu un accueil enthousiaste après son lancement en Suisse, en Allemagne, en Italie et aux Pays-Bas.



1,7

milliard de CHF investis annuellement dans la R&D

4100

collaborateurs de R&D dans le monde

23

sites de R&D dans le monde

30%

du CA 2021 provenant d'innovations et rénovations des trois dernières années

L'organisation de R&D de Nestlé, à l'avant-garde de l'industrie, nous permet de développer pour les personnes et les animaux de compagnie, des boissons, des produits alimentaires et de santé nutritionnelle bons pour eux comme pour la planète. L'innovation basée sur notre raison d'être est notre moteur.

Notre innovation est portée par la passion de nos collaborateurs pour la R&D, notre solide expertise scientifique et technologique, notre rapidité et notre efficacité, ainsi que par notre culture entrepreneuriale et collaborative. Notre compréhension des besoins des consommateurs nous aide à proposer des innovations axées sur les tendances et des concepts nutritionnels révolutionnaires. Nos efforts d'innovation sont notamment les suivants:

- solutions nutritionnelles fondées sur la science;
- produits abordables et nutritifs destinés aux populations défavorisées;
- production alimentaire durable et systèmes alimentaires régénératifs;
- alternatives à base végétale pour les produits laitiers, la viande et le poisson;
- expansion des capacités d'innovation.

Développer des solutions nutritionnelles révolutionnaires

Nous poursuivons nos efforts pour développer des concepts fondés sur la science, depuis la période pré-conceptionnelle jusqu'au vieillissement en bonne santé. En collaboration avec le Consortium mondial pour la recherche EpiGen, nos scientifiques ont conçu et testé un complément alimentaire destiné aux femmes enceintes, qui contribue à réduire fortement l'incidence des naissances prématurées.



Nos travaux portent également sur des innovations dans le domaine de la nutrition infantile. Des résultats cliniques solides nous ont permis de lancer un lait infantile composé de cinq oligosaccharides du lait maternel (HMO). Présents naturellement dans le lait maternel, les HMO jouent un rôle essentiel dans le développement, l'immunité et la santé intestinale des nourrissons. Nos recherches sur le microbiome débouchent sur toujours plus d'innovations favorisant une bonne digestion, l'immunité et le bien-être général. Par exemple, nos céréales *Gerber Powerblend* favorisent la santé digestive des nourrissons.

Nous créons aussi des solutions nutritionnelles spécifiques, notamment contre le diabète et les maladies cardiovasculaires. Lancé en Malaisie, *Nutren GlucoSmart* contient un extrait de feuille de mûrier breveté qui aide à atteindre des taux de glucose sains. Nous concevons aussi des solutions pour animaux de compagnie. *Pro Plan CardioCare* a été lancé en 2021 dans la gamme *Purina Pro Plan Veterinary Diets* pour ralentir la progression des maladies cardiaques chez le chien.

Mettre une bonne nutrition à la portée de tous

Nous exploitons notre présence mondiale et nos capacités d'innovation locales pour faire en sorte que chacun ait accès à une bonne nutrition économiquement abordable. Nous modifions nos procédés et nos recettes, utilisons des ingrédients locaux et enrichissons les produits avec des micronutriments pertinents au niveau local. L'adaptation de solutions requiert une expertise locale, une connaissance des consommateurs et un esprit d'entreprise; c'est pourquoi nous collaborons avec des universités et des start-up.

Nos lancements de produits nutritionnels abordables en 2021 comprennent notamment les laits en poudre *Lactogen* et une nouvelle bouillie nutritive à base de sorgho sous la marque *Golden Morn* en Afrique centrale et de l'Ouest. Nous avons également développé des formules de café abordables et savoureuses, telles que *Nescafé Creamy White* aux Philippines et *Nescafé Malty 3-in-1* au Nigeria.

De nouvelles recherches ont établi un lien entre la consommation avant et pendant la grossesse d'une combinaison de myo-inositol, de probiotiques et de micronutriments et une incidence réduite des naissances prématurées.

Promouvoir une production alimentaire durable

La science et la technologie contribuent à rendre la production alimentaire plus durable tout au long de notre chaîne de valeur. Nous étudions des solutions réduisant les émissions dans l'élevage pour développer un lait respectueux de l'environnement. Grâce à une sélection traditionnelle, sans OGM, nous développons des variétés de café et



Nos chefs de R&D utilisent leur expertise culinaire pour lancer des innovations dans le monde entier et les adapter aux préférences et aux recettes des consommateurs locaux.

de cacao dont le rendement est plus élevé et l'impact sur le climat plus faible. Avec des partenaires tels que l'ETH Zurich, nous nous employons à réduire l'empreinte carbone des matières premières agricoles et à identifier des produits d'origine végétale nutritifs comme alternatives à la viande, aux produits laitiers et aux produits de la mer.

En surcyclant les flux secondaires agricoles, nous pouvons éviter le gaspillage alimentaire et la perte de nutriments, et libérons de nouveaux revenus pour les agriculteurs. Parmi nos lancements en 2021, *Les Recettes de l'Atelier Incoa*, basées à 100% sur le fruit du cacaoyer, utilisent la pulpe, un sous-produit de sa production, comme édulcorant naturel, et *Nescafé 2X Caffeine* réutilise la caféine extraite lors du processus de décaféination.

Nos innovations en matière d'emballage contribuent aussi à améliorer la durabilité. En 2021, nous avons commencé à utiliser des emballages en papier pour plusieurs marques, des gobelets et des pailles en papier, ainsi que des couvercles et des cuillères biosourcés. Nous avons également réduit l'utilisation de plastique vierge et dévoilé notre prototype de bouteilles *Perrier 100% rPET* basées sur une technologie de recyclage innovante.

Répondre à la demande de produits alimentaires d'origine végétale

Nous nous appuyons sur la science des protéines, l'expertise en nutrition et des technologies exclusives pour développer des produits à base végétale savoureux, nutritifs et durables. Nos scientifiques spécialisés collaborent avec les agriculteurs pour sélectionner les variétés de légumineuses nutritives et savoureuses les mieux adaptées aux alternatives végétales. Afin d'améliorer la disponibilité de ces alternatives dans les régions aux chaînes d'approvisionnement limitées,

nous développons des produits stables en rayon qui n'ont pas besoin d'être réfrigérés ou congelés.

Nous sommes à l'avant-garde des alternatives aux produits de la mer contribuant à réduire la surpêche et à protéger la biodiversité des océans, avec la poursuite du déploiement de *Garden Gourmet Vuna* et le lancement de *Garden Gourmet Vrimp*, notre alternative aux crevettes. *Garden Gourmet vEGGie*, notre première alternative aux œufs, offre une option végétale nutritive et savoureuse.

Nos lancements d'alternatives végétales aux produits laitiers se sont poursuivis en 2021. A base de pois, *Wunda* est une alternative nutritive aux produits laitiers destinée à des usages multiples. Nous avons également lancé des produits laitiers à base végétale dans plusieurs catégories, notamment les crèmes à café, les glaces, les boissons maltées et le chocolat.

Renforcer nos capacités d'innovation

Notre expertise scientifique et technologique inégalée en matière de nutrition nous permet de proposer rapidement des innovations et de les étendre à toutes les marques, catégories et régions. Afin d'accélérer la mise sur le marché, nous produisons les premiers lots commerciaux pour les essais en magasin dans nos installations de R&D. En 2021, nous avons agrandi notre centre de R&D à Singapour, qui développe des produits et des technologies pour l'Asie du Sud-Est et au-delà, en appui à des marques telles que *Maggi*, *Nescafé*, *Milo* et *Harvest Gourmet*.

En 2021, nous avons continué d'accélérer l'innovation en nous appuyant sur notre vaste expertise et nos capacités d'innovation mondiales. Nous avons maintenu le même rythme d'innovation depuis 2019, malgré les difficultés dues à la pandémie. Voici les principaux chiffres à retenir:

- augmentation de 12% des lancements mondiaux/multi-marchés et des lancements test;
- financement de 50 projets «fast-track» qui ont abouti à des essais et à des lancements en magasin.

Il est fondamental pour nous d'encourager l'esprit d'entreprise et d'investir dans des initiatives provenant de la base. Nos collaborateurs peuvent solliciter un financement auprès de notre «Shark Tank» interne, ce qui a rendu possible le lancement de produits tels que *Garden Gourmet Vuna*, les bâtonnets de dentition à mâcher *Gerber Soothe 'n' Chew* et *Les Recettes de l'Atelier Incoa*.

Donner vie à nos innovations



Notre programme d'Accélérateurs R+D mondial fournit aux start-up, aux étudiants et aux scientifiques de Nestlé des ressources essentielles pour étudier de nouvelles idées dans le cadre d'une approche «test-and-learn» de six mois. Tirant parti de notre expertise en matière de science de l'alimentation, de sécurité, de réglementation et de conditionnement, ils peuvent rapidement déployer et tester des innovations en conditions réelles.

Aujourd'hui, notre réseau mondial d'Accélérateurs R+D compte 12 sites répartis dans 8 pays. Chaque Accélérateur est situé sur un site de R&D Nestlé et se

concentre sur une catégorie de produits ou une région spécifique. Nous disposons, par exemple, d'Accélérateurs dans nos centres de R&D pour les produits laitiers, la nutrition, le café, la confiserie et les produits alimentaires. Nos Accélérateurs régionaux dans les pays de l'ASEAN, en Chine, en Inde, en Afrique subsaharienne et aux Etats-Unis collaborent avec des start-up et des étudiants locaux pour développer des innovations adaptées à leur région.

Notre site intégré aux installations de recherche de Nestlé à Lausanne, inauguré récemment, accélère la traduction de la science fondamentale en innovations trans-catégorielles. Il constitue le plus grand Accélérateur du secteur, offrant un large éventail de stations de coworking, de cuisines de prototypage et d'installations de mini-production.

Depuis 2019, plus de 250 participants ont bénéficié du programme d'Accélérateurs R+D et près de 90 produits ont été testés dans 20 pays. Les lancements les plus récents incluent notamment l'alternative au lait *Wunda* et la boisson bioactive *X-tract* qui favorise l'énergie musculaire, ainsi qu'une gamme de smoothies pour la protection de l'immunité et l'énergie.



Wunda, notre alternative nutritive au lait à base de pois, développée en six mois par les «intrapreneurs» de Nestlé, possède un goût neutre qui lui confère une réelle polyvalence; elle est, de plus, neutre en carbone.

NOS VOIX

«L'Accélérateur R+D nous a permis de fonctionner comme une start-up tout en bénéficiant de l'expertise et des installations de Nestlé.»



Loriane Sutter
Innovation Coach
Suisse

EN CHIFFRES



Création de valeur partagée



Le Nestlé Cocoa Plan

Nestlé investit dans les communautés productrices de cacao, telles que Didoko, en Côte d'Ivoire, afin d'aider les enfants à accéder à une éducation de bonne qualité.

4,0 millions de tonnes de GES (éq. CO₂) éliminées depuis 2018 grâce aux projets de Nestlé

97,2% de nos chaînes d'approvisionnement primaires sans déforestation

8,1% de plastique vierge en moins dans nos emballages depuis 2018

27,2% de femmes aux 200 plus hauts postes de direction



La raison d'être de Nestlé, «Nous croyons en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui, ainsi que celle des générations futures», nous engage à exercer un impact positif sur la vie des personnes, les animaux de compagnie et la planète, maintenant et pour le futur.

Faire évoluer notre approche pour créer de la valeur partagée

La Création de valeur partagée (CSV) a toujours été fondamentale dans la manière dont Nestlé conduit ses affaires. Nous sommes convaincus de longue date que notre succès à long terme repose sur la création de valeur pour nos actionnaires comme pour la société dans son ensemble. Depuis des décennies, nos activités et nos produits visent à exercer un impact positif sur la société tout en contribuant au succès continu de Nestlé.

Cette priorité accordée à la valeur partagée est plus importante que jamais. Le premier Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires a souligné la nécessité de transformer les systèmes alimentaires pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD). A seulement 8 ans de l'échéance des ODD 2030, Nestlé est pleinement mobilisée pour accélérer l'adoption de systèmes alimentaires équitables, à zéro émission nette et respectueux de la nature, capables de nourrir tous les humains sur terre.

Guidés par la pertinence

Dans un monde en mutation permanente, nous sommes conscients de l'évolution constante des priorités de nos parties prenantes et de la nécessité de réévaluer nos activités pour continuer de répondre à leurs attentes. Tous les deux ans, nous procédons à une évaluation globale de la pertinence sur la base de consultations de nos parties prenantes, de manière à identifier et prioriser les impacts économiques, sociaux et environnementaux les plus importants pour nos activités et nos parties prenantes. Cette analyse nous guide

Nous investirons CHF 1,2 milliard d'ici 2025 pour aider les agriculteurs à adopter des pratiques régénératrices.

pour l'affectation de nos ressources internes et la définition des domaines couverts dans notre rapport.

L'évaluation est pleinement intégrée dans le processus de gestion des risques d'entreprise de Nestlé, afin de garantir l'intégration des grands impacts sur la durabilité dans les risques et opportunités pris en compte par l'ensemble de la Société. La section sur l'état financier contient de plus amples informations sur les principaux risques liés à nos activités.

En 2021, nous avons testé une exploitation accrue des données pour compléter les consultations des parties prenantes. Nous avons constaté que le changement climatique et la décarbonisation se situent toujours en haut du classement au niveau mondial et que l'eau, les droits humains et l'approvisionnement responsable conservent leur importance. Nous constatons également que la diversité et l'inclusion, comme la biodiversité, gagnent en importance. Tous ces enjeux sont abordés dans notre rapport *Creating Shared Value and Sustainability Report*.

Cette section couvre les impacts les plus importants identifiés dans notre évaluation de la pertinence. Nous avons croisé ces domaines avec les normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB) pour les aliments transformés et les boissons non alcoolisées afin de garantir la couverture des enjeux les plus pertinents pour nos investisseurs. Nous prévoyons de mettre à jour en totalité notre évaluation de la pertinence en 2022.

Consultez notre *Creating Shared Value and Sustainability Report*: www.nestle.com/csv-report-2021

Pour en savoir plus sur la pertinence, consultez notre site Web: www.nestle.com/materiality

Promouvoir les systèmes alimentaires régénératifs à grande échelle



La transformation des systèmes alimentaires est indispensable pour relever les défis urgents liés au climat et pour atteindre les Objectifs de développement durable des Nations Unies d'ici 2030.

NOS VOIX

« Nous comptons 20 ans de projets dans le domaine de l'agriculture; le temps est venu de passer à une nouvelle dimension, à grande échelle. »



Pascal Chapot
Head of Agriculture
Suisse

Nestlé est consciente de cette urgence. Forts de notre mobilisation de longue date en faveur de la création de valeur partagée, nous nous engageons dans une direction allant au-delà de la durabilité, vers la régénération: contribuer à protéger, renouveler et restaurer l'environnement, à améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs et à accroître le bien-être des communautés agricoles.

En septembre 2021, nous avons organisé un dialogue en ligne pour lancer notre promesse de promouvoir les systèmes alimentaires régénératifs à grande échelle, de manière à échanger et être à l'écoute de diverses parties

prenantes capables de nous aider à progresser vers cet objectif ambitieux.

Nous sommes convaincus d'être en mesure d'exercer un plus grand impact immédiat et à long terme en favorisant l'agriculture régénérative, qui améliorera la santé des sols, restaurera les cycles de l'eau et accroîtra la biodiversité sur le long terme. Ces efforts s'appuient sur des initiatives telles que le *Nestlé Cocoa Plan*, le *Nescafé Plan* et le *Programme AAA Sustainable Quality* de *Nespresso*. Ces résultats constituent le fondement d'une production alimentaire durable et, surtout, contribuent à la réalisation de nos objectifs climatiques.



En vue d'une transition équitable, il est essentiel de soutenir les agriculteurs du monde entier qui assument les risques et les coûts associés. Ainsi, au cours des cinq prochaines années, nous allons investir CHF 1,2 milliard dans trois domaines principaux pour aider les agriculteurs à adopter des pratiques régénératrices:

- capacités scientifiques et technologiques de pointe;
- soutien à l'investissement;
- prix plus élevés pour les produits issus de l'agriculture régénérative.

Notre définition de la régénération est ancrée dans les pratiques agricoles, mais elle englobe bien plus que cela. Pour garantir l'alimentation des générations futures, nous ne devons pas nous contenter d'éviter de nuire, mais aussi exercer un impact positif de grande ampleur sur les systèmes alimentaires.

NOTRE ENGAGEMENT FOREST POSITIVE



La protection et la restauration des forêts et des écosystèmes naturels constituent un levier essentiel de l'engagement de Nestlé en faveur du **ZÉRO ÉMISSION** et de la transition vers des systèmes alimentaires **RÉGÉNÉRATIFS**.

NOTRE ENGAGEMENT FOREST POSITIVE



Forts d'une décennie d'action et d'enseignements, nous articulons notre stratégie Forest Positive autour de trois piliers:

- déployer et entretenir des chaînes d'approvisionnement primaires sans déforestation pour la viande, l'huile de palme, la pâte à papier, le soja et le sucre d'ici à fin 2022 (réalisé à 97,2% en 2021);
- intervenir au niveau de nos chaînes d'approvisionnement pour contribuer à la restauration des forêts et des écosystèmes naturels dégradés, notamment en plantant 20 millions d'arbres par an, dans le respect des droits des populations et des communautés locales;
- travailler avec les Etats, les fournisseurs et d'autres acteurs sur des projets à grande échelle pour aider à la transformation des principaux environnements où nous nous approvisionnons.



La marque *Cerelac* offre une large gamme de céréales instantanées nutritives et faciles à digérer, idéales comme aliment de complément pour les nourrissons à partir de six mois.

en matière de nutrition, ainsi que de la valeur nutritive des produits de notre portefeuille. Notre stratégie de Produits à positionnement populaire (PPP) visant à rendre les produits nutritifs abordables et accessibles pour les consommateurs défavorisés a été reconnue comme une pratique sectorielle exemplaire.

Marketing responsable

En 2021, Nestlé a confirmé sa présence dans l'indice FTSE4Good Breast Milk Substitute (BMS) (substituts du lait maternel) et s'est classée deuxième dans l'indice ATNI BMS. Nos activités ont été qualifiées de hautement

conformes au Mexique et aux Philippines, les deux pays où les pratiques de marketing des fabricants de substituts du lait maternel ont été évaluées.

Début 2021, nous avons publié notre réponse au BMS Call to Action (appel à l'action à l'attention des fabricants de substituts du lait maternel). Nestlé s'est unilatéralement engagée à cesser de promouvoir les préparations pour nourrissons de la naissance à six mois dans tous les pays d'ici fin 2022.

Pleinement engagés en faveur de la transparence, nous publions chaque année sur notre site Internet notre rapport de conformité au Code de l'OMS: www.nestle.com/compliance-record

Nous restons également en tête de notre secteur en matière de marketing responsable auprès des enfants. L'indice mondial ATNI confirme la reconnaissance de notre politique de communication marketing envers les enfants et de notre système mondial de correction des défauts de conformité.

En juillet 2021, nous nous sommes associés au nouvel engagement de l'International Food & Beverage Alliance (IFBA) sur le marketing responsable, aux côtés des dix autres membres de l'Alliance. L'âge seuil pour le marketing destiné aux enfants passera ainsi de 12 à 13 ans, ce qui contribuera à renforcer encore les normes en matière de marketing responsable au sein du secteur.

Prioriser la qualité et la sécurité

Garantir aux consommateurs la qualité et la sécurité est la priorité n° 1 de Nestlé. Elle s'applique à l'ensemble de notre portefeuille, des aliments et boissons jusqu'aux systèmes et services. L'assurance qualité et la sécurité des produits constituent l'un des dix *Principes de conduite des affaires* de Nestlé, tandis que notre politique en matière de qualité guide nos actions dans ce domaine. Notre système mondial

Révéler le pouvoir de l'alimentation

Au-delà de son simple caractère nutritionnel, l'alimentation comporte de nombreuses autres dimensions essentielles, telles que les interactions sociales et le plaisir. Nous sommes convaincus que, s'ils sont consommés de manière responsable, les produits gourmands ont toute leur place dans un régime alimentaire équilibré. Nous améliorons le profil nutritionnel de nos produits en ajoutant davantage de céréales complètes, de protéines et de fibres et en réduisant les sucres, le sodium et les graisses saturées, sans compromettre le goût.



Nous étudions des moyens d'améliorer l'accessibilité économique des produits à densité élevée en nutriments, tels que les bouillies, et de lutter contre les carences en micronutriments en enrichissant des produits favorisés tels que les bouillons *Maggi*, les nouilles et les laits tels que ceux de la marque *Bear Brand*. Nous développons des protéines végétales savoureuses, nutritives et moins impactantes pour l'environnement, comme *Vuna* et *Wunda*, tout en encourageant une plus grande adoption des aliments et boissons véganes à travers nos marques végétariennes grand public.

Pour la deuxième année d'affilée, Nestlé a décroché en 2021 la première place dans l'Access to Nutrition Initiative (ATNI) Global Index, ce qui constitue une reconnaissance externe de la qualité de notre gouvernance, de notre stratégie et de nos politiques

de gestion de la qualité, audité de manière indépendante, est notre plateforme pour garantir la sécurité alimentaire et le respect des normes de qualité conformément aux lois et aux exigences réglementaires, aux normes ISO et à nos normes internes.

Approvisionnement en matières premières produites de façon durable

Forts de notre collaboration de longue date avec les fournisseurs et les agriculteurs pour nous approvisionner en matières premières traçables et provenant de sources durables, nous plaçons à présent la barre plus haut en adoptant une approche plus complète et plus systématique visant à évaluer, gérer et rendre compte des risques sociaux, environnementaux et liés au bien-être animal au sein de notre chaîne d'approvisionnement.

Afin d'évaluer les progrès, nous avons défini un nouvel indicateur de performance clé «produit de manière durable» combinant plusieurs exigences pour quatorze de nos matières premières agricoles prioritaires: le café, le cacao, les produits laitiers, le sucre, les céréales, les noisettes, l'huile de palme, la pâte à papier, le soja, les légumes, les épices, la noix de coco, le poisson et les fruits de mer, la viande, la volaille et les œufs. Les critères minimums pour déterminer si une matière première est «produite de manière durable» sont les suivants:

- traçabilité jusqu'au point d'origine (exploitation ou groupe d'exploitations agricoles);
- présence de systèmes de due diligence en matière de droits humains et d'environnement, destinés à évaluer, gérer et rendre compte des impacts potentiels ou réels dans la chaîne d'approvisionnement, tels que définis dans le *Standard Nestlé pour des achats responsables*;
- le cas échéant, progrès mesurables réalisés par le fournisseur de premier niveau dans la prise en compte des impacts identifiés dans sa chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'en matière de bien-être animal, selon le cas.



En 2021, nous avons défini nos nouveaux indicateurs de performance clés (IPC) et établi une base de référence pour les futurs rapports.

Respect des droits humains

Chez Nestlé, nous sommes déterminés à respecter et à promouvoir les droits humains dans nos chaînes de valeur. Le soutien aux moyens de subsistance des agriculteurs et à la résilience des communautés agricoles sera indispensable à une transition équitable vers des systèmes alimentaires régénératifs offrant sur le long terme des aliments de qualité abordables.

En tant que groupe alimentaire présent dans le monde entier, nous devons faire preuve de persévérance constante pour évaluer et prendre en compte les risques complexes et systémiques liés aux droits humains dans notre chaîne de valeur et y remédier. En décembre 2021, nous avons actualisé notre cadre relatif aux droits humains sur la base des enseignements tirés au cours de la dernière décennie et renforcé l'accent mis sur la due diligence. Notre prochaine étape consistera à établir des plans d'action pour chacun de nos enjeux fondamentaux en la matière. Chaque plan décrira les mesures que nous entendons prendre dans notre chaîne de valeur ainsi que l'action et l'engagement collectifs requis pour s'attaquer aux causes profondes. Le nouveau cadre nous permettra également d'anticiper les nouvelles législations sur la due diligence en matière de droits humains dans les marchés où nous opérons.

Créer des opportunités pour les jeunes

La mobilisation de la prochaine génération d'agriculteurs, de collaborateurs et de consommateurs sera essentielle pour la transition vers des systèmes alimentaires régénératifs. Nestlé s'est engagée à aider 10 millions de jeunes à travers le monde à accéder à des opportunités économiques d'ici 2030.

Une grande partie de nos efforts dans ce domaine sont déployés dans le cadre du programme *Nestlé needs YOUth*,

qui fournit aux jeunes la formation et les ressources dont ils ont besoin pour améliorer leur employabilité et nourrir leur talent entrepreneurial. Depuis plusieurs années, *Nestlé needs YOUth* s'emploie à nous assurer le concours de la prochaine génération d'agriculteurs au sein de notre chaîne d'approvisionnement en identifiant des jeunes et en les formant en tant qu'«agripreneurs».

Pour garantir la qualité et la durabilité à long terme de nos approvisionnements, nous aidons les jeunes à faire de l'agriculture une activité rentable et durable.

En 2021, nous avons poursuivi le déploiement de notre *Programme Agripreneurship* en mettant l'accent sur les Farmer Business Schools, qui



Promesa, une entreprise sociale basée à Mexico qui se consacre à l'éducation des jeunes afin de lutter contre le gaspillage mondial, a été la grande gagnante du Prix Nestlé 2021 de la Création de valeur partagée (CSV).

En 2021, 27,2% de nos 200 plus hauts postes de direction étaient occupés par des femmes. Pour la troisième année consécutive, nous avons été reconnus par le Bloomberg Equality Index pour avoir fait progresser l'équilibre entre les sexes sur le lieu de travail.

Nous nous efforçons également de favoriser l'autonomisation des nombreuses agricultrices de notre chaîne d'approvisionnement en leur offrant des formations sur les bonnes pratiques agricoles, les aspects financiers et le leadership afin qu'elles améliorent leur activité, leurs revenus et leur indépendance financière. Nous les aidons

à accéder plus facilement à la terre, au crédit et à l'information, et nous sensibilisons nos partenaires agricoles et nos agronomes aux questions de genre pour encourager la diversité et l'équité au sein du secteur.

à accéder plus facilement à la terre, au crédit et à l'information, et nous sensibilisons nos partenaires agricoles et nos agronomes aux questions de genre pour encourager la diversité et l'équité au sein du secteur.

Favoriser la diversité en matière de genres

Afin de renforcer la diversité chez Nestlé, et d'être davantage en phase avec la société, nous nous sommes engagés à porter à 30% d'ici 2022 le pourcentage de femmes occupant les 200 plus hauts postes de direction. Ce faisant, nous voulons assumer nos responsabilités et offrir un exemple visible améliorant la position des femmes dans l'ensemble de l'entreprise. Nous avons ainsi mis en place des politiques inclusives telles que la *Nestlé Global Parental Support Policy*, sans distinction de sexe, et actualisé, en avril, notre politique de lutte contre les discriminations. Nous organisons également des formations, notamment sur les préjugés inconscients, et mettons en œuvre des programmes de mentorat et de parrainage afin de préparer les femmes à haut potentiel à occuper des postes de direction. Après avoir atteint notre objectif de 30%, nous continuerons à viser plus haut.

Répondre au changement climatique

Nestlé est consciente des risques que le changement climatique fait peser sur ses activités et des opportunités qui s'offrent aux entreprises désireuses de prendre des mesures décisives, raison pour laquelle nous sommes engagés à atteindre zéro émission nette. Nous avons identifié les risques liés au climat: contraintes d'approvisionnement, mesures politiques telles que le relèvement des taxes sur le carbone, les restrictions d'utilisation des terres et l'évolution des subventions agricoles, ainsi que l'inquiétude croissante du public qui pèse sur notre réputation.

Comme plus de 70% de nos émissions directes et indirectes de GES proviennent de notre approvisionnement agricole, nous mettons l'accent sur les risques physiques auxquels sont confrontés les producteurs. Une décennie d'efforts nous a permis d'élaborer des plans d'atténuation et d'adaptation solides pour améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Citons notamment nos travaux sur les variétés de café résistantes à la sécheresse (voir l'étude de cas sur les boissons liquides et en poudre) et nos investissements dans de nouvelles technologies en vue d'accroître l'efficacité des exploitations laitières tout en réduisant les émissions et en améliorant le bien-être animal.

En 2021, nous avons poursuivi l'application du cadre du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) en évaluant les risques physiques dans notre chaîne de valeur à plus long terme. De plus amples informations sont disponibles dans notre deuxième rapport TCFD: www.nestle.com/tcfd-report. Nous avons également rejoint le Groupe de travail sur la publica-

NOS VOIX

«Nous sommes engagés de longue date à garantir l'égalité des chances.»



Nilufer Demirkol
Head of Diversity and Inclusion
Suisse



Nestlé Waters contribue au niveau local à gérer les défis communs liés à l'eau, tels que les risques d'inondation et les pénuries d'eau.

Améliorer la gestion de l'eau

Notre succès à long terme dépend d'un accès durable à l'eau dans les régions où nous fournissons en ingrédients, exploitons nos usines et vendons nos produits. Les scientifiques prévoient qu'avec le changement climatique, près de la moitié des bassins versants auront atteint leur limite d'ici 2050. L'eau étant une ressource partagée, nous ne pourrions donc relever ces défis qu'en collaboration avec les parties prenantes locales. Notre activité Eaux montre la voie à suivre en matière de régénération des cycles de l'eau.

tion d'informations financières relatives à la nature en 2021, afin de contribuer à une meilleure compréhension collective de la manière de rendre compte des risques et dépendances liés à l'environnement.

Lutter contre la pollution plastique

La lutte contre les déchets plastiques est une urgence que nous prenons au sérieux. Notre ambition est qu'aucun de nos emballages, y compris les plastiques, ne termine dans les décharges ou en détritiques, que ce soit dans les océans, les lacs ou les rivières.

Notre stratégie de lutte contre la pollution plastique s'articule autour de cinq axes: réduction des matériaux d'emballage, développement des systèmes de réutilisation et de recharge, conception de nouveaux matériaux alternatifs, soutien à la mise en place d'infrastructures pour façonner un avenir sans déchets et accélérer le changement des comportements.

En 2021, nous avons réduit le plastique vierge dans nos emballages de 8,1% par rapport à 2018. Nous accélérons nos activités de réduction des emballages plastiques.

Nestlé Philippines a enregistré sa première année complète de neutralité plastique en 2021, après avoir collecté et transformé plus de 27 000 tonnes de déchets plastiques avec ses partenaires, soit un peu plus que ce que le marché a produit au cours de la même période.

Le Prix Nestlé 2021 de la Création de valeur partagée (CSV) a récompensé cinq lauréats œuvrant pour redéfinir l'avenir des déchets et nous rapprocher d'une économie circulaire. Le grand gagnant de ce prix a été Promesa, une entreprise sociale basée à Mexico qui travaille avec des écoles d'Amérique latine pour éduquer les jeunes en matière de lutte contre le problème mondial des déchets.

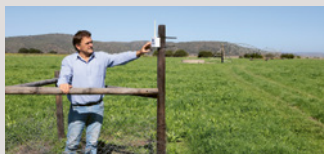
Au sein de notre chaîne d'approvisionnement, nous travaillons avec les fournisseurs et les agriculteurs pour renforcer la résilience dans les zones où l'eau est rare aujourd'hui ou pourrait le devenir du fait du changement climatique. Nous disposons déjà de plans d'action adaptés aux besoins de cultures spécifiques, telles que les céréales, le café, les produits laitiers, le sucre et les tomates, dans des régions hautement prioritaires et nous prévoyons d'intégrer la gestion de l'eau dans notre programme mondial d'agriculture régénérative.

Faire progresser la régénération des cycles de l'eau

Nestlé Waters investit CHF 120 millions dans la mise en œuvre de plus de 100 projets visant à régénérer les écosystèmes dans les environs de ses sites d'embouteillage. A compter de 2025, ces projets permettront de retenir dans les espaces naturels une quantité supérieure à celle actuellement utilisée par l'entreprise dans ses activités.

A Buxton, une célèbre ville thermale britannique, nous nous associons aux parties prenantes locales pour proposer des interventions concrètes et naturelles pour prévenir les inondations. Notre objectif est de contribuer à retenir davantage les eaux de pluie dans l'environnement afin d'éviter qu'elles n'atteignent trop rapidement la rivière et ne provoquent des inondations. Toutes les interventions à Buxton ont aussi pour but d'accroître la biodiversité et le captage du carbone.

Notre engagement zéro émission nette un an après



Projet Skimmelkrans Net Zero Carbon Emissions en Afrique du Sud.



Nous ambitionnons de créer la première ferme laitière zéro émission nette du Groupe d'ici 2023.

En décembre 2020, Nestlé a publié une feuille de route détaillée établissant notre cheminement pour réduire de moitié nos émissions directes et indirectes de GES d'ici 2030 par rapport à 2018 et atteindre zéro émission nette d'ici 2050, tout en maintenant notre croissance.

En août, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat a confirmé que la crise climatique s'intensifiait. Les promesses ne suffisent plus: la nécessité d'une action rapide à grande échelle n'a jamais été aussi manifeste.

Dans l'année qui a suivi la publication de notre feuille de route, nous avons lancé notre nouvelle stratégie Forest Positive, débloqué un investissement de CHF 1,2 milliard d'euros sur cinq ans dans l'agriculture régénératrice et atteint la neutralité carbone pour quatre de nos marques.

Nous aidons dans le monde entier les agriculteurs produisant nos matières premières à adopter des pratiques qui protègent les écosystèmes, améliorent la biodiversité et réduisent les émissions générées par l'agriculture. Certaines de ces interventions se déroulent dans le cadre de nos relations directes avec les agriculteurs. Citons comme exemple le projet Skimmelkrans Net Zero Carbon Emissions à George, en Afrique du Sud, visant la création de la première ferme laitière zéro émission nette du Groupe d'ici 2023. Dans d'autres cas, nous collaborons avec nos fournisseurs indirects en matières



TRANSFORMER LES DÉCHETS D'USINE EN ÉNERGIE



Les déchets de café des usines Nescafé et Nespresso contribuent à alimenter le digesteur de biogaz qui chauffe notre usine d'eau embouteillée de Henniez et fournit de l'électricité aux résidents locaux.

premières. Nous visons pour nos activités une électricité 100% renouvelable d'ici 2025.

Nous déclarons désormais notre performance en matière d'émissions GES chaque trimestre à la Direction générale. Depuis 2018, nous avons atteint une réduction de 4,0 millions de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (éq. CO₂) grâce aux projets de Nestlé. Nous avons également initié la suppression de 9,4 millions de tonnes d'éq. CO₂ à travers des projets de Nestlé, ce qui correspond à un total de 13,7 millions de tonnes d'éq. CO₂. Ces mesures sont conformes à notre feuille de route et à l'objectif consistant à réduire de moitié les émissions d'ici à 2030, ces réductions et éliminations devant s'accélérer au cours du restant de la décennie.

Notre *Feuille de route zéro émissions nettes*: www.nestle.com/net-zero

Promouvoir le changement

Au cours de cette année charnière, nous avons continué à encourager les politiques publiques ambitieuses et le leadership du secteur privé afin de parvenir à des réductions rapides et durables des émissions de GES. Voici quelques exemples:

- Nous nous sommes joints aux appels mondiaux adressés aux gouvernements, les invitant à relever leur ambition collective en matière climatique et à faire en sorte que la trajectoire de 1,5°C reste à leur portée, notamment «We Mean Business» et «Glasgow is our Business» lancés dans le cadre du Forum économique mondial.

- Nous avons pris la parole lors d'événements de la COP26 pour soutenir les organisations qui font pression sur les décideurs politiques pour accélérer le rythme des progrès au niveau mondial.
- Nous avons mené des activités de plaidoyer au niveau des marchés, par exemple en reliant notre ambition zéro net aux contributions déterminées au niveau national aux Philippines et en Thaïlande, notamment, et en rejoignant les appels à accélérer la réduction des émissions adressés à certains pays.

La transformation numérique



Tails.com

Tails.com utilise un algorithme nutritionnel exclusif mis au point par des vétérinaires, des nutritionnistes et des programmeurs, pour offrir une alimentation personnalisée pour animaux de compagnie, livrée à domicile via un abonnement direct.

51%
des dépenses médias réalisées
dans le digital

>18%
d'augmentation des données
de 1^{re} partie sur les consommateurs

7,4%
d'augmentation de la vente directe
aux consommateurs

100+
usines connectées



Nestlé s'est associée à la blogueuse et designer italienne Chiara Ferragni pour créer la collection et la campagne numérique en édition limitée de Nespresso x Chiara Ferragni.

sans canal: avec nos partenaires détaillants, nous privilégions l'expérience de la marque plutôt que les canaux individuels.

Grâce à l'utilisation responsable des données, nous identifions des opportunités de croissance où nous pouvons développer et adapter des produits répondant aux besoins des consommateurs. L'exploitation des données de nos écosystèmes nous permet de stimuler le trafic et d'identifier des opportunités commerciales. Nous visons la croissance sur tous nos écosystèmes numériques, des partenariats avec les détaillants aux

activités de vente directe (Nespresso, Persona et Tails.com, par exemple).

La forte croissance des produits pour animaux de compagnie est l'exemple d'une exploitation réussie de la connexion numérique au consommateur via un écosystème de produits et de services. Dans le cadre de sa transformation numérique, ce segment est passé d'une activité d'alimentation à celle de produits pour animaux de compagnie. Nous avons acquis la plateforme de conseils et d'adoption d'animaux de compagnie *Wamiz*, en 2018. La participation majoritaire de Nestlé dans Tails.com accroît nos capacités de données et d'analyse. Nous collaborons avec des scientifiques, des vétérinaires et des spécialistes des produits pour animaux de compagnie pour proposer des solutions avancées en matière d'alimentation et des services de soins de première classe pour animaux de compagnie. Grâce à la dynamique créée par ce réseau, nous sommes désormais un partenaire de choix pour les start-up dans le cadre de notre programme d'Accélérateur *Unleashed*.

En 2021, les ventes e-commerce ont représenté 14,3% de notre chiffre d'affaires et se sont accrues de 15,1%. Cette forte croissance révèle notre agilité à nous adapter à l'évolution rapide de la demande des consommateurs. Nous prévoyons d'augmenter de 50% nos investissements dans le marketing numérique et de presque doubler la part du e-commerce d'ici 2025.

Développer l'analyse permanente

L'accès rapide à des données exploitables est essentiel pour comprendre les besoins en constante évolution des consommateurs et optimiser nos activités de génération de la demande, et donc nos ressources. L'exploitation des données nous permet de rationaliser nos pratiques commerciales, et ainsi d'affiner la stratégie et la prévisibilité tout en apportant des ajustements en temps réel. Nous optimisons

Notre secteur en pleine transformation est de plus en plus façonné par les données et la technologie. Depuis la participation du consommateur jusqu'à l'accélération de nos activités grâce à l'intelligence artificielle (IA), en passant par les analyses, nous accélérons notre transformation numérique pour soutenir la croissance et l'agilité.

Optimiser les connexions

De nos jours, les consommateurs souhaitent un accès personnalisé aux biens et aux services, quel que soit le canal. Ils se soucient de la durabilité et de la santé. Ils attendent des marques qu'elles fournissent des offres personnalisées en temps réel. Pour y répondre, nous concentrons nos efforts en matière de transformation numérique sur les domaines suivants:

- écosystèmes numériques sans canal, axés sur le consommateur;
- analyses permanentes dans l'ensemble de la chaîne de valeur;
- activités connectées pour renforcer l'efficacité, la durabilité et la croissance;
- suivi de la progression des initiatives de durabilité.

Création d'écosystèmes sans canal

Selon nous, l'optimisation des capacités numériques est un moteur clé de notre évolution. Dans toutes nos catégories, les écosystèmes numériques ouvrent de nouvelles perspectives de connaissances, d'innovation, de croissance rentable et pérenne. Nos activités centrées sur le numérique montrent la voie pour la transformation de nos marques principales.

Une expérience consommateur optimale compte autant qu'un produit optimal. Notre stratégie consiste à offrir à des publics différents une expérience et un contenu optimisés sur chaque plateforme. Notre priorité est le commerce

en permanence nos capacités d'analyse afin de mesurer la valeur de chaque contact avec nos consommateurs et l'impact de chaque campagne. Nous pouvons ainsi prendre des décisions plus judicieuses, plus rapidement.

Grâce à des modèles de données et algorithmes puissants, nos équipes commerciales soutenues par l'IA optimisent en permanence nos prix de vente et nos activités promotionnelles. L'identification intelligente des points de vente et des articles prioritaires permet d'affiner l'investissement qui est à l'origine de nos marques. Notre programme de gestion stratégique des revenus couvre désormais 90% de nos marchés. Cette capacité nous aide à définir nos stratégies de commercialisation et à adapter en permanence les propositions de valeur des marques, les formats de produits et les structures tarifaires. Au moyen d'analyses de bout en bout, l'IA nous permet également de renforcer notre collaboration avec les clients, d'établir les priorités en matière de production et d'améliorer l'efficacité de la promotion.

Nous sommes capables d'ajuster les stratégies de canaux en temps réel, y compris nos modèles de vente directe aux consommateurs. De plus en plus, nos marques privilégient nos propres données de 1^{re} partie pour adapter leurs messages aux besoins des consommateurs tout en respectant leur confidentialité. Nos campagnes médiatiques s'appuient sur un réseau élargi de 35 studios de création de contenu qui fournissent avec efficacité des contenus personnalisés, dynamiques et de haute qualité.

Développer les opérations connectées

Soucieuses d'optimiser la satisfaction de nos consommateurs, nos opérations s'emploient à maîtriser chaque étape du processus de production, de l'approvisionnement en matériaux à la production en usine, en passant par la distribution jusqu'au point de vente. Par ailleurs, nous renforçons nos capacités à adapter nos produits aux besoins spécifiques de nos clients.

Tout cela est facilité par des solutions et des capacités numériques innovantes. C'est ce que nous appelons nos «opérations connectées» que nous avons déployées dans plus de 100 sites dans le monde. Toutes nos usines, et pas uniquement les plus modernes, bénéficient de ces changements.

Ainsi mieux connectés, nos collaborateurs disposent des outils et des informations nécessaires pour prendre les bonnes décisions rapidement et facilement. L'IA et l'analyse prédictive garantissent en permanence une qualité optimale et l'absence de pannes, tandis que la robotique collaborative assure l'automatisation des usines et la personnalisation en fin de chaîne de production. Nous disposons ainsi d'une flexibilité accrue pour une production multi-canaux et multi-accès au marché.



Depuis 2017, le nombre de studios de création de contenu de Nestlé est passé globalement de 5 à 35, renforçant la création de contenu original pour les marques sur tous les canaux numériques.

Disposant d'une meilleure visibilité, nos centres de transport connectés planifient les livraisons de façon plus fiable et plus durable. Le suivi en temps réel des camions permet de les réacheminer rapidement en cas de besoin, et de réduire les délais et les kilomètres gaspillés.

Grâce à nos opérations connectées, nous agissons comme une seule et même entité dans toutes les fonctions, bénéficiant d'une visibilité complète de l'ensemble du processus, du début à la fin. En décloisonnant, nous nous rapprochons de nos collègues, de nos fournisseurs, de nos clients et de nos consommateurs. Nous suivons en temps réel l'évolution de la demande ou des difficultés au niveau de la chaîne d'approvisionnement afin de nous adapter rapidement, de manière coordonnée et efficace. Cela nous confère un avantage concurrentiel.

Soutenir la durabilité

La transformation numérique renforce l'efficacité et la croissance tout en contribuant à la réalisation de nos objectifs de durabilité. A cette fin, nous optimisons et affinons la précision de nos systèmes de suivi, grâce à de meilleurs calculs et données primaires, en matière notamment d'emballage durable, d'approvisionnement responsable, de changement climatique et de gestion de l'eau.

En 2021, nous avons poursuivi nos efforts avec nos partenaires pour tester et déployer des solutions technologiques dans nos chaînes d'approvisionnement en amont. Nous favorisons ainsi la transparence en améliorant la traçabilité et en étayant nos déclarations sur la durabilité. Avec notre partenaire OpenSC, nous avons conçu, aux côtés d'agriculteurs et de fournisseurs au Congo, un plan d'action technologique pour une traçabilité complète du café basée sur des dispositifs intelligents et des codes QR. Nous avons aussi testé des méthodes de contrôle et de vérification de critères de durabilité dans nos chaînes d'approvisionnement, tels que le revenu des agriculteurs, via le paiement mobile.

La connexion au service de la rapidité et de l'agilité



Désormais, lorsque Regiane Christina Vitorino de Souza commence sa journée de travail, la première chose qu'elle utilise est un écran. Depuis la mise en place par Nestlé de ses activités connectées où le papier a été remplacé par des tablettes dans chaque ligne de production, le travail de Regiane est monté en gamme.

L'usine de Regiane à Caçapava, au Brésil, produit 2 300 000 unités de confiserie par jour, dont des marques célèbres telles que KitKat, Alpino et Prestigio. Pour les clients et les consommateurs, elle fabrique, emballe et prépare les produits, en garantissant une expédition à temps. Grâce au nouvel environ-



L'équipe de Caçapava recourt à la réalité augmentée pour l'assistance technique et la planification des mises à niveau de l'usine.

nement numérique, Regiane a accès, à tout moment et en temps réel, à des informations précises sur la situation dans l'usine et sur sa ligne de production, ce qui l'aide beaucoup.

En autonomie, Regiane sait ainsi exactement quand elle doit prélever un échantillon d'un produit ou effectuer une analyse. La constitution de la documentation tout comme la libération d'un lot pour expédition passent également par des processus numériques.

Le même principe s'applique également au réseau de soutien. L'époque où les opérateurs pouvaient se retrouver seuls, de nuit, face à des situations critiques, est désormais révolue. Grâce aux outils numériques, Regiane et ses collègues ont accès à des dispositifs de dépannage qui les orientent vers la bonne solution en cas de problème.

Les opérations connectées permettent une fabrication plus agile, plus flexible et plus compétitive. Aspect tout aussi important, la bonne performance de Regiane peut être parfaitement reconstruite grâce à la transparence et aux informations accessibles à tous.

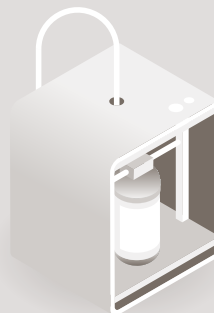
NOS VOIX

«Grâce à l'usine connectée, nous disposons d'informations en temps réel pour un lieu de travail plus prévisible et plus efficace.»



Regiane Christina
Vitorino de Souza
Line Operator
Brésil

EN CHIFFRES



72 heures

c'est tout ce qu'il faut pour développer des moules d'essai en 3D pour des produits personnalisés, au lieu de deux mois auparavant.

Notre présence au travers de nos marques

Nos marques offrent des expériences appréciées partout à travers le monde.

Boissons
liquides
et en poudre

NESCAFÉ



NESPRESSO



Produits pour
animaux
de compagnie



Nutrition et Health Science



Plats préparés et aides culinaires



Produits laitiers et Glaces



Confiserie



Eaux



BOISSONS LIQUIDES ET EN POUVRE

Créer les boissons les plus appréciées au monde

Notre catégorie Boissons liquides et en poudre inclut les activités de boissons au café et celles à base de cacao et de malt. Cette catégorie comprend les marques de café emblématiques *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks*, ainsi que *Milo*, la boisson maltée au chocolat la plus populaire au monde.



Nescafé

Répondant à la tendance en faveur d'une alimentation saine et durable chez les jeunes consommateurs aisés, les «latte» végétaux *Nescafé Gold* ont été lancés au Japon en trois variétés: amande, avoine et, en exclusivité, riz.

Starbucks Holiday Blend

Cette édition spéciale limitée, proposée durant la haute saison de café, ravira les fans de Starbucks comme les néophytes avec un mélange unique de grains vivifiants d'Amérique latine, et de grains d'Indonésie aux saveurs de terroir.

Nespresso

L'édition limitée *La Cumplida Refinada*, provenant de fermes agroforestières du Nicaragua, utilise une fermentation sur mesure après la récolte pour créer un goût fruité unique tout en réduisant la consommation d'eau.

Milo

Répondant à la demande croissante de boissons végétales, *Milo* est désormais disponible avec du lait d'amande et de soja en remplacement du lait, tout en conservant son goût unique apprécié des consommateurs.

En bref

24,0

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

23,5%

Marge opérationnelle
courante récurrente

27,5%

Pourcentage du chiffre d'affaires
de Nestlé

Développer un café plus durable



Une tasse de café sur sept consommée dans le monde est du Nescafé. Derrière toutes ces tasses se trouvent les producteurs de café. C'est pourquoi en 2010, Nestlé a lancé le Nescafé Plan pour améliorer la vie des agriculteurs. Aujourd'hui, beaucoup bénéficient des variétés de café améliorées que nous leur avons fournies.

EN CHIFFRES



USD 750

de revenus supplémentaires annuels estimés par hectare provenant des grains de café pour les producteurs mexicains



250 millions

de plantules de café à haut rendement et résistantes aux maladies distribuées depuis 2010

Chaque année, Nescafé soutient directement quelque 100 000 caféiculteurs et achète plus de 800 000 tonnes de café vert provenant de plus de 20 pays. Une partie du *Nescafé Plan* s'appuie sur des décennies d'investissement de la recherche Nestlé dans la sélection de variétés de café plus résistantes, capables de mieux faire face au changement climatique, d'atteindre des rendements plus élevés et d'améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs.

Notre centre de R&D de Tours, en France, spécialisé dans les sciences végétales, soutient nos fermes expérimentales. Une bibliothèque complète de variétés de café est utilisée par nos scientifiques et nos sélectionneurs pour améliorer la résistance, la productivité et le goût. Après leur validation et leur enregistrement en bonne et due forme au niveau local, ces variétés améliorées bénéficient déjà aux caféiculteurs du Mexique, de Thaïlande, des Philippines et d'Equateur.

Les chercheurs de Nestlé spécialistes des végétaux ont annoncé en 2021 une

découverte majeure: le développement de variétés capables de produire du café en générant moins d'émissions de carbone. Il s'agit de deux nouveaux robusta offrant un rendement par arbre jusqu'à 50% supérieur à celui des variétés standard. Les agriculteurs étant en mesure de faire pousser davantage de café avec la même quantité de terre, d'engrais et d'énergie, l'empreinte carbone des grains de café vert est réduite de 30% – une option gagnante pour les caféiculteurs et pour la planète.

NOS VOIX

« Ces nouvelles variétés de plantes sont indispensables pour garantir un avenir durable aux producteurs de café. »



Jaime Cango
Chief Agronomist
Nestlé Research
Equateur

Rassembler les personnes et les animaux de compagnie

Notre activité Produits pour animaux de compagnie offre une nutrition qui transforme la vie des animaux de compagnie, ainsi qu'une expertise pour leurs propriétaires et les vétérinaires. Purina s'appuie sur la science et la passion pour enrichir la vie des animaux de compagnie et de ceux qui les chérissent.



Gourmet Revelations

La nouvelle collection *Revelations* vient enrichir la marque leader *Gourmet* avec cette mousse délicate innovante, à la forme parfaite, accompagnée d'un délicieux nappage.

Purina Pro Plan

La nouvelle formule *Sensitive Skin & Stomach* offre aux chiens une combinaison d'ingrédients de haute qualité, de probiotiques vivants et de fibres prébiotiques qui nourrissent la peau et le pelage tout en favorisant la santé digestive.

Purina ONE

L'une des marques de Purina à la plus forte croissance continue d'innover dans la catégorie de la nutrition très haut de gamme avec le lancement de *Purina ONE Microbiome* aux fibres prébiotiques naturelles favorisant la santé intestinale.

Felix Fantastic

La marque leader *Felix* continue de se développer dans toutes les régions. La nouveauté *Felix Fantastic Tiritas*, aux morceaux tendres et uniques, marinés dans une sauce savoureuse, a été lancée dans toute l'Amérique latine en 2021.

En bref

15,6

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

21,1%

Marge opérationnelle
courante récurrente

17,9%

Pourcentage du chiffre d'affaires
de Nestlé

Améliorer le bien-être grâce à la science



Purina Pro Plan LiveClear est le premier et seul aliment pour chats réduisant les allergènes dans les poils et les squames, l'aboutissement de plus d'une décennie de recherche Purina. Cette approche révolutionnaire de la gestion des allergènes des chats est capable de transformer la vie, en aidant les propriétaires de chats à être plus proches de ceux qu'ils chérissent.

Les allergènes de chat constituent un problème pour un adulte sur cinq dans le monde. Malheureusement, ils limitent parfois les interactions entre les humains et leurs chats. Les scientifiques de Purina recherchent en permanence des moyens d'enrichir la vie des animaux de compagnie et de ceux qui

les chérissent. Cette innovation révolutionnaire lancée en 2020 était, fin 2021, déployée dans plus de 20 marchés dans le monde.

Purina Pro Plan LiveClear est un aliment sec pour chats 100% complet et équilibré. Administré quotidiennement, il s'est avéré réduire significativement les allergènes (de 47% en moyenne) à partir de la troisième semaine. Il a même été démontré que 97% des chats présentaient une réduction des allergènes dans leurs poils et leurs squames.

L'allergène se retrouve sur les poils des chats par l'intermédiaire de leur salive. L'ingrédient clé de *Purina Pro Plan LiveClear* est une protéine d'œuf qui neutralise en toute sécurité cet allergène dans la bouche du chat, réduisant ainsi le niveau d'allergènes dans ses poils et, donc, dans l'environnement.

L'enthousiasme des consommateurs pour *Purina Pro Plan LiveClear* est manifeste dans les évaluations élevées des consommateurs et les taux de rachat. Grâce aux scientifiques de Nestlé, de nombreuses personnes souffrant d'allergies découvrent qu'elles n'ont pas à renoncer au lien avec leurs chats adorés.



NOS VOIX

«En tant que scientifique, il est extrêmement gratifiant de voir que nos recherches font une différence dans la vie des gens.»



Ebenezer Satyaraj
Director Nutrition Science
Nestlé Purina Research
Etats-Unis

EN CHIFFRES

Croissance à trois chiffres

des ventes de Purina
Pro Plan LiveClear
en 2021



Pro Plan CardioCare a été lancé en 2021 dans la gamme *Purina Pro Plan Veterinary Diets*. Il a été démontré qu'elle ralentit la progression de la maladie myxomatéuse de la valve mitrale (MMVD) chez le chien.

Renforcer la santé par la nutrition

Notre activité Nutrition offre aux mères, aux bébés et aux enfants des produits et des solutions fondés sur la science. Notre activité Nestlé Health Science promeut une vie plus saine à travers un vaste portefeuille de produits de santé grand public, de nutrition médicale et pharmaceutiques scientifiquement fondés.



Boost Complete+ Oats & Flaxseed

Ce nouveau substitut de repas en poudre offre une nutrition complète contenant plus de protéines, moins de sucre et des ingrédients naturels.

BrainXpert

Cette innovation qui aide à renforcer les fonctions cérébrales en stimulant les cétones, source d'énergie alternative pour les cellules du cerveau, est désormais disponible dans de nombreux marchés sous forme de poudre et de prêt-à-boire.

Gerber Powerblend

Il s'agit des premières céréales pour nourrissons contenant un mélange d'avoine complète sans gluten, de légumineuses, de légumes et de fruits, ainsi que de probiotiques, nourrissantes pour le corps et le cerveau des bébés.

NAN SUPREMEpro

La dernière innovation de formule infantile avec 5HMO est non seulement à la pointe en termes de nutrition mais préserve aussi l'environnement grâce à des couvercles et cuillères biosourcés en matières végétales renouvelables.

En bref

13,2

Chiffre d'affaires (en milliards de CHF)

17,5%

Marge opérationnelle courante récurrente

15,1%

Pourcentage du chiffre d'affaires de Nestlé

PLATS PRÉPARÉS ET AIDES CULINAIRES

Accompagner tous les chefs

Notre catégorie Plats préparés et aides culinaires offre des ingrédients indispensables au quotidien, tels que des bouillons, des produits culinaires réfrigérés, des surgelés et des pizzas. Nos marques emblématiques, dont *Maggi*, *Stouffer's* et *DiGiorno*, s'adaptent aux goûts régionaux et locaux.



Mezeast

Après la réussite du projet pilote aux Pays-Bas, cette nouvelle marque innovante a été lancée en France, en Italie, en Espagne et en Suisse, permettant à davantage de consommateurs de cuisiner à la maison des plats aromatiques du Moyen-Orient.

DiGiorno

DiGiorno a lancé une pâte à pizza sans gluten révolutionnaire, aussi délicieuse qu'une pâte classique. Contrairement à d'autres pâtes fines sans gluten, celle-ci est travaillée à la main, épaisse et levée.

Maggi

Grâce à une communication attrayante et à une campagne d'autonomisation des femmes, l'assaisonnement tout-en-un *Maggi CukupRasa* suscite un vif intérêt auprès des consommateurs en Malaisie.

Sweet Earth

Les trois nouvelles saveurs délicieuses *Mindful Chik'n* ont été lancées aux Etats-Unis, en réponse à la demande des clients pour un large éventail de produits végétaux pouvant se substituer à des produits comparables d'origine animale.

En bref

12,1

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

16,8%

Marge opérationnelle
courante récurrente

13,9%

Pourcentage du chiffre d'affaires
de Nestlé

Développer le portefeuille de produits alimentaires d'origine végétale



Les consommateurs sont de plus en plus attirés par des modes de vie plus sains ayant un impact moindre sur l'environnement. Nestlé se situe à l'avant-garde en la matière, encourageant l'innovation, afin de créer des produits alimentaires végétaux nutritifs, savoureux et durables.

Depuis plus de 30 ans, notre marque Garden Gourmet est pionnière dans le domaine des alternatives végétales à la viande. Sweet Earth propose depuis près de dix ans des ingrédients et des plats végétaux savoureux.



Les options végétales lancées en 2021 comprennent la pizza DiGiorno aux Sweet Earth Awesome Grounds, les galettes de pain plat Wagner Rustipani aux filets végétariens et les nouilles aux épinards Maggi Veg Atta.

A travers ces deux marques phares, Nestlé offre toute une variété d'aliments préparés et d'ingrédients végétaux qui ravissent les consommateurs, à la maison et hors foyer. Nous proposons aussi des versions végétales des plats favoris de nos consommateurs pour nos marques traditionnelles, telles que DiGiorno, Maggi et Wagner, et nous inspirons les cuisiniers avec nos solutions aromatiques végétales. Nous innovons en permanence pour répondre à la demande des flexitariens, sans cesse plus nombreux, qui constituent un moteur de croissance pour notre activité.

Nous avons lancé de nombreux nouveaux produits végétaux en 2021 et assisté à la croissance phénoménale des produits lancés précédemment, en particulier de Garden Gourmet Vuna. Récemment ajoutés au portefeuille de Garden Gourmet, les substituts aux œufs et aux crevettes vEGGie et Vrimp offrent une texture et une saveur authentiques, combinées à une excellente valeur nutritionnelle.

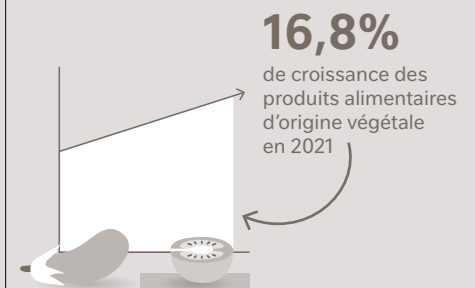
NOS VOIX

« Nous créons les aliments végétaux les plus délicieux et les plus nutritifs dont les bienfaits enthousiasment un nombre croissant d'amateurs. »



Anita Reese
Category Lead Plant-Based Meal Solutions
Nestlé R&D
Etats-Unis

EN CHIFFRES



PRODUITS LAITIERS ET GLACES

Offrir des options à tous

Notre activité de produits laitiers offre des produits nutritionnels pour tous les stades de la vie, des produits laitiers non réfrigérés, des alternatives végétales et des crèmes à café. Nos activités de glaces offrent toute une variété de gourmandises spéciales.



Coffee mate

Coffee mate natural bliss a ajouté de nouvelles recettes à sa catégorie de crèmes à café végétales, telles que lait d'avoine et sucre roux, qui sont non seulement délicieux mais également entièrement naturels.

EveryDay

Cette nouvelle boisson à base de produits laitiers en portions individuelles, d'un prix abordable, aide les familles kényanes à faible revenu à combler leurs carences nutritionnelles et à renforcer leur immunité grâce au fer, au zinc et aux vitamines.

Häagen-Dazs

Trois nouvelles saveurs délicieuses de la collection *Divine* offrent la même onctuosité connue et appréciée des fans d'*Häagen-Dazs* avec 50% de matières grasses en moins, 25% de sucre en moins et 200 calories en moins par portion.

Ninho Forti+

Ninho Forti+ offre des micronutriments et des fibres essentiels aux enfants d'âge scolaire, dont ont bénéficié 30 millions d'enfants au Brésil en 2021.

En bref

10,7

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

25,3%

Marge opérationnelle
courante récurrente

12,3%

Pourcentage du chiffre d'affaires
de Nestlé

Promouvoir un vieillissement en bonne santé



Les solutions nutritionnelles de santé suscitent un intérêt croissant dans le monde entier. En Chine, Nestlé a récemment lancé ses deux premiers aliments fonctionnels certifiés «Blue Hat», *Yiyang Mobility* et *Yiyang Immunity*, visant deux problèmes de santé majeurs chez les personnes d'âge mûr et les personnes âgées. La certification «Blue Hat» n'est délivrée qu'aux aliments de santé approuvés via un enregistrement officiel.

Aider les personnes d'âge mûr et les personnes âgées à faire face au vieillissement grâce à une nutrition protectrice quotidienne reposant sur des données scientifiques, telle est la raison d'être à l'origine de la marque *Yiyang* de Nestlé. En Chine, la grande

sensibilisation aux enjeux sanitaires a accéléré l'essor du marché de la santé et du bien-être, le public étant de plus en plus conscient de la nécessité de prévenir plutôt que de guérir.

Yiyang Mobility est un lait en poudre à base de glucosamine contenant du calcium, de la vitamine D3 et des protéines de haute qualité qui favorise la santé osseuse, la force musculaire et le bon fonctionnement des articulations. Des recherches menées par Nestlé et le Peking University Third Hospital ont montré que ce produit améliorerait la mobilité et réduisait la gêne articulaire.

Yiyang Immunity est la première poudre protéinée avec des probiotiques ajoutés sur le marché chinois. La formule associe la bactérie *Lactobacillus rhamnosus* à des protéines de lactosérum et de soja, renforçant l'immunité des personnes d'âge mûr et des seniors.

Ces nouveaux produits s'inscrivent dans l'engagement de Nestlé en faveur du vieillissement en bonne santé et créent de la valeur partagée. La fabrication sur la ligne de production de la province de Heilongjiang favorise le développement durable des communautés locales.



Lancé en 2002, *Yiyang*, produit nutritionnel pour seniors, a multiplié ses ventes par treize ces treize dernières années. Deux formulations très haut de gamme ont complété la collection: *Yiyang Mobility* en 2020 et *Yiyang Immunity* en 2021.

NOS VOIX

«Nombreux sont les seniors à nous faire part de leur préférence pour le lait en poudre *Yiyang Mobility* plutôt que pour les pilules de glucosamine.»



Xiaopei Shen
Marketing Manager
of Dairy
Nestlé China
Chine



Au Brésil, *Molico* offre toute une gamme de solutions nutritionnelles pour adultes répondant à des problèmes de santé allant de la digestion à la santé cardiaque et osseuse. En 2021, de plus petits formats abordables ont été lancés.

CONFISERIE

Procurer ce plaisir unique

Notre activité Confiserie inclut la marque emblématique *KitKat* et de nombreuses marques régionales et locales populaires. Grâce à l'innovation, l'activité crée des produits à base de chocolat et des encas nutritifs haut de gamme.



Fitness

Proposant biscuits, crackers et chips très savoureux, cette gamme de produits à base de céréales complètes est très appréciée en Israël.

Smarties

Smarties a franchi une étape clé en supprimant de sa gamme tous les emballages plastiques, devenant ainsi la première et seule marque mondiale de chocolat utilisant exclusivement un emballage papier.

Shark wafer

Profitant du succès remporté par la marque en Chine, la version *Shark Nuts* récemment lancée avec un enrobage gourmand de chocolat et de noix a connu une excellente année.

Tablettes Nestlé

Les deux principales marques au Brésil, *Nestlé* avec son chocolat au lait et *Garoto* avec sa saveur intense en cacao, suscitent de plus en plus d'enthousiasme chez les consommateurs.

En bref

7,5

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

16,0%

Marge opérationnelle
courante récurrente

8,6%

Pourcentage du chiffre d'affaires
de Nestlé

Du chocolat innovant répondant aux nouvelles tendances



Après une longue attente (et des appels insistants sur les réseaux sociaux), Nestlé comble désormais les désirs véganes avec le lancement de *KitKat V*, la version végétale de l'emblématique *KitKat*. *KitKat V* offre le même mariage parfait entre gaufrette croustillante et chocolat onctueux, reconnu et apprécié des consommateurs.

Qu'il s'agisse d'une nouvelle marque ou de la reformulation d'une marque existante, l'innovation chez Nestlé est souvent suscitée par l'évolution des

préférences de ses clients. De plus en plus de consommateurs recherchent des alternatives végétales, mais ne souhaitent pas renoncer au plaisir de leur cher *KitKat*. Nos spécialistes du chocolat sont parvenus à mettre au point le compromis idéal.

KitKat V est né là où *KitKat* fut inventé: le Nestlé's Confectionery Research and Development Center à York, au Royaume-Uni. Conjuguant le savoir-faire de Nestlé en matière d'innovation chocolatière à des alternatives aux produits laitiers, nos experts ont reconstitué l'onctuosité parfaite du chocolat à partir d'une alternative à base de riz, créant le délicieux *KitKat V*, sans compromis et certifié végane.

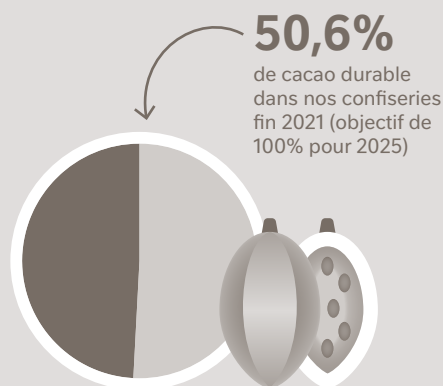
KitKat V est fabriqué à 100% avec du cacao certifié ou vérifié issu du *Nestlé Cocoa Plan*, en partenariat avec Rainforest Alliance, afin d'améliorer l'agriculture, la vie des gens et la qualité du cacao.

En 2021, *KitKat V* a été lancé en Australie, au Brésil, dans plusieurs pays de l'UE, en Nouvelle-Zélande et au R.-U. D'autres pays suivront en 2022.



Les Recettes de l'Atelier Incoa, 100% à partir de cabosse, utilisent la pulpe comme édulcorant naturel. Cette innovation exclusive, lancée en 2021, offre aux amateurs de chocolat noir une expérience de cacao authentique et pure.

EN CHIFFRES



NOS VOIX

«Nous avons combiné notre expertise en ingrédients à une approche <test-and-learn> pour créer une délicieuse alternative végane.»



Louise Barrett
Head of Nestlé Confectionery Product Technology Center
Royaume-Uni

EAUX

Désaltérer et plus encore

Notre activité Eaux s'emploie à offrir une hydratation saine, en améliorant la qualité de vie et en contribuant à un avenir durable. Notre focus stratégique est mis sur des marques d'eau minérale internationales haut de gamme, ainsi que sur les produits d'hydratation saine.



Perrier Energize

L'esprit effervescent de l'eau minérale *Perrier*, boostée de caféine végétale provenant d'extraits de café vert et de maté biologiques, procure un regain d'énergie avec peu de calories. Le produit est décliné en trois délicieux parfums naturels.

S.Pellegrino Immersive

Cette bouteille de luxe spéciale est dotée d'un code QR qui donne vie à l'eau via la réalité augmentée, en permettant aux consommateurs de partager leurs expériences gastronomiques en citant leur restaurant préféré (#supportrestaurant).

La Vie édition limitée

Un dessin reflétant la beauté exceptionnelle des 100 merveilles naturelles du Vietnam orne les bouteilles d'eau *La Vie*, créées en coopération avec l'administration nationale du tourisme du Vietnam.

Immunity Water

Nestlé Pure Life et les marques locales de *Nestlé Waters Levissima*, *Naleczowianka* et *Henniez* proposent désormais une boisson naturelle à base d'eau enrichie en zinc pour hydrater et renforcer l'immunité.

En bref

4,0

Chiffre d'affaires
(en milliards de CHF)

9,0%

Marge opérationnelle
courante récurrente

4,6%

Pourcentage du chiffre d'affaires
de Nestlé

Répondre à la demande d'eaux fonctionnelles



Nestlé a acquis Essentia en mars 2021 dans le cadre de la poursuite de la transformation de son activité Eaux mondiale visant à la recentrer sur ses marques internationales d'eau minérale haut de gamme et ses produits d'hydratation saine. Leader dans ce domaine, Essentia a fait œuvre de pionnier en matière d'eau alcaline ionisée il y a plus de vingt ans.

Essentia est la première marque d'eau alcaline et la première marque d'eau en bouteille vendue dans le circuit traditionnel aux Etats-Unis. Elle y est vendue dans plus de 100 000 points de vente.

NOS VOIX

«2021 a été, pour Essentia, une année exceptionnelle en termes de croissance et d'innovation. C'est un avenir radieux qui nous attend.»



Zola Kane
Chief Marketing
Officer
Essentia
Etats-Unis

Essentia applique un processus unique et exclusif en trois phases. Le processus commence par une purification par osmose inverse, rendant l'eau pure à 99,9%. Cette étape est suivie de l'infusion d'un mélange breveté de minéraux en quantités infimes, formulée pour compléter ceux naturellement présents dans l'organisme. Enfin, le processus d'ionisation élimine les ions acides au goût amer, ce qui permet d'obtenir une eau ayant un pH de 9,5 ou plus, offrant un goût frais et doux.

Le conditionnement d'Essentia est certifié CarbonNeutral, conformément au CarbonNeutral Protocol, la principale norme mondiale en matière de neutralité carbone.

Essentia procure à Nestlé une présence immédiate et solide dans le segment à forte croissance des eaux fonctionnelles et lui permet de saisir des opportunités liées aux nouvelles tendances telles que l'hydratation saine. Essentia apporte également un solide réseau d'influenceurs passionnés, appelé «Essentia Nation», qui compte des athlètes de haut niveau et des célébrités.



En 2021, Essentia a lancé un nouveau format «bag-in-box» de 7,57 litres (2 gallons) fait de carton ondulé recyclé et recyclable et utilisant 80% de plastique en moins par rapport aux bouteilles.



La gamme Levissima+, qui propose quatre variantes d'eau minérale italienne infusée de minéraux ou de vitamines, répond à la demande d'eaux fonctionnelles en Italie.

Rétrospective financière

Chiffres clés (consolidés)

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

	2020	2021
Résultats		
Chiffre d'affaires	84 343	87 088
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	14 903	15 119
en % du chiffre d'affaires	17,7%	17,4%
Résultat opérationnel courant ^(a)	14 233	12 159
en % du chiffre d'affaires	16,9%	14,0%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	12 232	16 905
en % du chiffre d'affaires	14,5%	19,4%
Bilan et tableau de financement		
Total des capitaux propres	46 514	53 727
Dette financière nette ^(a)	31 319	32 917
Ratio de la dette financière nette sur le total des capitaux propres (gearing)	67,3%	61,3%
Cash flow d'exploitation	14 377	13 864
en % de la dette financière nette	45,9%	42,1%
Cash flow libre ^(a)	10 245	8 715
Acquisitions d'immobilisations	11 367	12 977
en % du chiffre d'affaires	13,5%	14,9%
Données par action		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 845	2 788
Bénéfice de base par action	CHF 4.30	6.06
Bénéfice récurrent par action ^(a)	CHF 4.21	4.42
Dividende selon la proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.	CHF 2.75	2.80
Capitalisation boursière, fin décembre	293 644	351 682
Nombre d'employés (en milliers)	273	276

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

En millions (sauf pour les données par action)	Total CHF	Total CHF	Total USD	Total USD	Total EUR	Total EUR
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Chiffre d'affaires	84 343	87 088	89 982	95 212	78 801	80 564
Résultat opérationnel courant récurrent ^(a)	14 903	15 119	15 900	16 530	13 924	13 987
Résultat opérationnel courant ^(a)	14 233	12 159	15 185	13 293	13 298	11 248
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	12 232	16 905	13 050	18 481	11 428	15 638
Total des capitaux propres	46 514	53 727	52 806	58 747	42 939	51 961
Capitalisation boursière, fin décembre	293 644	351 682	333 364	384 542	271 072	340 122
Par action						
Bénéfice de base par action	4.30	6.06	4.59	6.63	4.02	5.61

(a) Certaines mesures de performance financière ne sont pas définies par les IFRS. De plus amples informations à cet égard figurent dans l'Avant-propos en page 46.

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

Vue d'ensemble

Avant-propos

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

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

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

Le document *Indicateurs alternatifs de performance* publié à l'adresse www.nestle.com/investors/publications définit ces mesures de la performance financière qui ne relèvent pas des IFRS.

Les chiffres comparatifs 2020 des secteurs opérationnels ont été ajustés étant donné la présentation de Nestlé Health Science et de Nespresso en tant que secteurs séparés à compter de 2021 (précédemment combinés et présentés sous Autres activités – voir Note 3 des Comptes consolidés 2021).

Introduction

En 2021, nous avons poursuivi nos efforts dans la mise en œuvre de notre stratégie à long terme et avons intensifié nos investissements pour soutenir la croissance tout en relevant les défis rencontrés dans la chaîne d'approvisionnement au niveau mondial. Notre capacité d'exécution rigoureuse, notre innovation rapide et le renforcement de nos capacités digitales ont stimulé une croissance organique solide et des gains de parts de marché généralisés. Notre maîtrise des coûts et notre politique responsable des prix nous ont permis de limiter les effets d'une inflation exceptionnelle. La croissance robuste de notre bénéfice récurrent par action démontre la résilience de notre modèle de création de valeur. Nos équipes Nestlé sont restées engagées et se sont adaptées de façon exemplaire à cet environnement difficile.

Nous avons poursuivi le développement de notre portefeuille, en mettant l'accent sur les catégories ayant des opportunités de croissance attrayantes et sur des offres différenciées, telles que l'acquisition des marques principales de The Bountiful Company et la cession des marques régionales d'eaux en Amérique du Nord.

Nous avons progressé en matière de développement durable, tout en améliorant le bien-être de nos consommateurs, en contribuant à la régénération de l'environnement et en supportant les communautés agricoles dans nos chaînes d'approvisionnement.

Nous avons continué à créer de la valeur pour nos actionnaires grâce à une allocation rigoureuse du capital, à une augmentation constante des dividendes et à des rachats d'actions significatifs. La solidité de notre modèle de création de valeur nous conforte pour l'avenir.

Chiffre d'affaires

La croissance organique (OG) a atteint 7,5%, avec une croissance interne réelle (RIG) de 5,5%. L'effet prix a augmenté de 2,0%, atteignant 3,1% au cours du quatrième trimestre, compensant ainsi la forte inflation des coûts.

La croissance a été générale dans la plupart des zones géographiques et des catégories. La croissance organique a atteint 7,2% dans les marchés développés, le niveau le plus élevé depuis plus d'une décennie, principalement grâce à la croissance interne réelle associée à un effet prix positif. Dans les marchés émergents, la croissance organique s'est élevée à 7,8%, avec une forte croissance interne réelle et un effet prix positif.

Par catégorie de produits, le café a été le plus grand contributeur à la croissance organique, alimentée par la forte demande pour les trois principales marques *Nescafé*, *Nespresso* et *Starbucks*. Le chiffre d'affaires des produits *Starbucks* a augmenté de 17,1% pour atteindre 3,1 milliards de CHF, générant plus de 1 milliard de CHF de chiffre d'affaires supplémentaire par rapport à 2018. Les produits pour animaux de compagnie *Purina* ont affiché une croissance à deux chiffres, portée par les marques haut de gamme scientifiquement développées *Purina Pro Plan*, *Fancy Feast* et *Purina ONE*, ainsi que par les produits vétérinaires. Les plats préparés et les aides culinaires ont affiché une croissance élevée à un chiffre, grâce à une évolution solide du chiffre d'affaires pour les marques *Maggi*, *Stouffer's* et *Lean Cuisine*.

Les ventes des produits d'origine végétale ont enregistré une croissance à deux chiffres, atteignant près de 800 millions de CHF. Nestlé Health Science a enregistré une croissance à deux chiffres, reflétant la demande accrue de vitamines, minéraux et compléments, ainsi que de produits de santé pour seniors. Les produits laitiers ont affiché une croissance moyenne à un chiffre, stimulée par la forte demande de laits enrichis haut de gamme, de crèmes pour le café et de glaces. Les ventes de chocolat ont enregistré une croissance élevée à un chiffre, soutenue par une solide évolution du chiffre d'affaires de *KitKat* et des produits à offrir. L'activité eaux a affiché une croissance élevée à un chiffre, grâce aux marques haut de gamme et à une reprise des ventes dans les canaux hors domicile. La nutrition infantile a affiché une croissance négative, en raison d'un recul du chiffre d'affaires en Chine et d'une baisse de la natalité au niveau mondial. Les ventes des laits infantiles contenant des oligosaccharides du lait maternel (HMO) a poursuivi leur robuste croissance, atteignant 1,2 milliard de CHF.

Par canaux, la croissance organique dans le commerce de détail s'est élevée à 6,4%. Le chiffre d'affaires dans le canal e-commerce a augmenté de 15,1%, atteignant 14,3% du chiffre d'affaires total du Groupe, avec une forte dynamique dans la plupart des catégories, en particulier les produits pour animaux de compagnie Purina, le café et Nestlé Health Science. Les canaux hors domicile ont enregistré une croissance organique de 24,5%, favorisée par une base de comparaison faible due à la pandémie.

Les cessions nettes ont réduit le chiffre d'affaires de 2,9%, principalement en raison des transactions liées à Nestlé Waters Amérique du Nord, Yinlu et Herta. Les cessions ont été partiellement compensées par des acquisitions, dont celles des marques principales de The Bountiful Company et de Freshly. L'effet négatif des taux de change sur le chiffre d'affaires s'est modéré à 1,3%. Le chiffre d'affaires total publié a augmenté de 3,3% à 87,1 milliards de CHF.

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	Variation 2021/2020 (en %)		en millions de CHF
	en CHF	en monnaie locale	
Par marchés principaux			2021
Etats-Unis	+0,9%	+3,4%	26 260
Région Chine	-7,1%	-9,9%	5 558
France	-3,6%	-4,6%	3 804
Royaume-Uni	+18,1%	+12,9%	3 405
Mexique	+6,1%	+3,5%	2 962
Brésil	+5,6%	+13,0%	2 925
Philippines	+3,6%	+5,7%	2 656
Allemagne	-0,1%	-1,1%	2 442
Canada	+12,0%	+7,1%	2 376
Inde	+8,0%	+10,8%	1 737
Russie	+7,1%	+11,3%	1 719
Japon	+4,7%	+10,5%	1 627
Italie	+7,7%	+6,7%	1 625
Espagne	+5,9%	+4,9%	1 492
Australie	+6,4%	+0,2%	1 484
Suisse	+0,3%	+0,3%	1 137
Autres marchés	+5,6%	(a)	23 879
Total	+3,3%	(a)	87 088

(a) Non applicable.

Résultat opérationnel courant récurrent

Le résultat opérationnel courant récurrent a progressé de 1,4% à 15,1 milliards de CHF. La marge opérationnelle courante récurrente a diminué de 30 points de base à taux de change constants et sur base publiée pour atteindre 17,4%, reflétant la répercussion différée de l'inflation des coûts sur les prix de vente. Les coûts exceptionnels d'intégration liés à l'acquisition des marques principales de The Bountiful Company ont eu un impact négatif d'environ 10 points de base.

La marge brute a diminué de 130 points de base à 47,8%, reflétant une hausse significative généralisée des prix des matières premières, des emballages, du transport et de l'énergie. L'impact de l'inflation des coûts, plus fort au second semestre, a partiellement contrebalancé les augmentations de prix, l'effet de levier de la croissance et les gains d'efficacité.

Les coûts de distribution, en pourcentage du chiffre d'affaires, ont diminué de 20 points de base, principalement en raison de la cession des marques Nestlé Waters en Amérique du Nord.

Les dépenses marketing et administratives, en pourcentage du chiffre d'affaires, ont diminué de 80 points de base, grâce à un effet de levier de la croissance élevé et des gains d'efficacité. Dans le même temps, le Groupe a continué d'investir pour sa croissance et a augmenté ses dépenses marketing à taux de change constants.

Les coûts de restructuration et autres charges opérationnelles courantes nettes sont passées de 2,3 milliards de CHF à 3,0 milliards de CHF, reflétant dans une large mesure les pertes de valeur d'actifs liées à l'activité Wyeth. De ce fait, le résultat opérationnel courant a diminué de 14,6% à 12,2 milliards de CHF et la marge opérationnelle courante a diminué de 290 points de base sur base publiée pour atteindre 14,0%.

Charges financières nettes et impôt sur le bénéfice

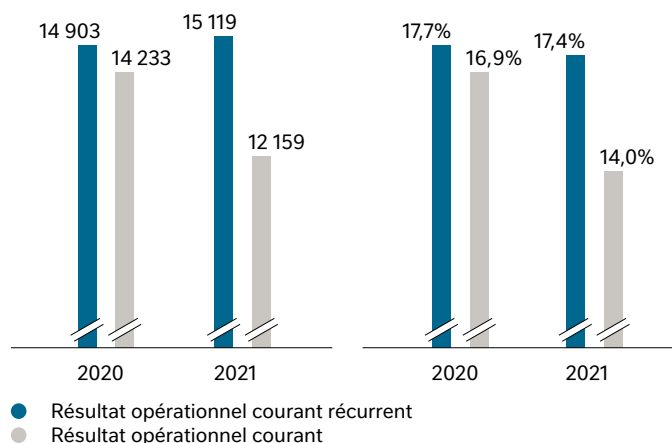
Les charges financières nettes sont demeurées inchangées à 873 millions de CHF, la baisse du coût de la dette ayant compensé la hausse de la dette nette moyenne.

Le taux d'imposition du Groupe a diminué de 330 points de base à 20,9% principalement du fait d'éléments exceptionnels en 2020, incluant la cession de l'activité glaces aux Etats-Unis. Le taux d'imposition récurrent a diminué de 40 points de base à 20,7%, en raison essentiellement de la répartition géographique et du mix des activités.

Résultat opérationnel courant récurrent et résultat opérationnel courant

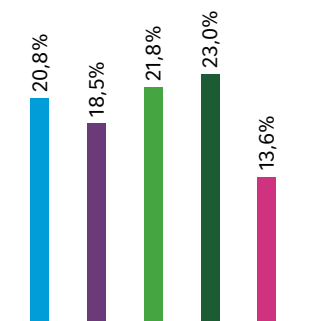
En millions de CHF

En % du chiffre d'affaires



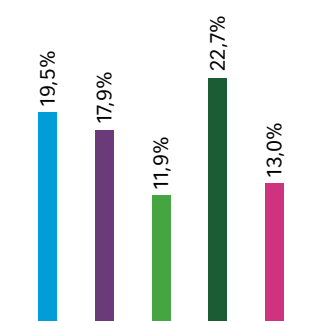
Résultat opérationnel courant récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



Résultat opérationnel récurrent par secteur opérationnel

En % du chiffre d'affaires



- Zone AMS
- Zone EMENA
- Zone AOA
- Nespresso
- Nestlé Health Science

Réduction de la participation dans L'Oréal

Le 15 décembre 2021, Nestlé a vendu 22,26 millions d'actions de L'Oréal pour un montant total de 9,3 milliards de CHF. A la suite de cette transaction, Nestlé détient 20,1% de L'Oréal et continue de soutenir entièrement sa stratégie de création de valeur.

Bénéfice net et bénéfice par action

Le bénéfice net a progressé de 38,2% à 16,9 milliards de CHF. La marge opérationnelle nette a augmenté de 490 points de base à 19,4%. Le bénéfice sur la cession des actions de L'Oréal a plus que compensé des pertes de valeur d'actifs plus élevées et autres éléments exceptionnels.

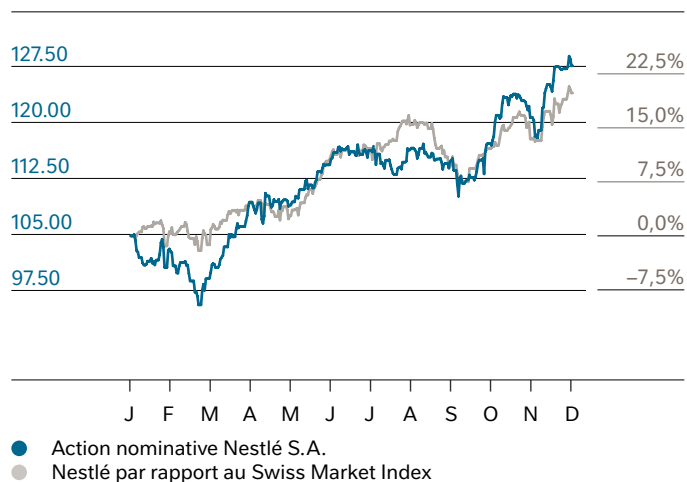
Le bénéfice récurrent par action a progressé de 5,8% à taux de change constants et de 5,1% sur base publiée, à 4.42 CHF. La croissance du chiffre d'affaires a été le principal facteur de cette augmentation. Le programme de rachat d'actions de Nestlé a contribué pour 1,3% à l'augmentation du bénéfice récurrent par action, net des charges financières. Le bénéfice par action a augmenté de 41,1% à 6.06 CHF sur base publiée.

Cash flow

Le cash flow généré par nos activités a diminué, passant de 17,2 milliards de CHF à 16,6 milliards de CHF, principalement en raison d'un besoin en fonds de roulement légèrement plus élevé en fin d'année. Compte tenu des importantes perturbations dans la chaîne d'approvisionnement, le Groupe a augmenté temporairement ses niveaux de stocks. Le cash flow libre a diminué, passant de 10,2 milliards de CHF à 8,7 milliards de CHF, principalement en raison d'une augmentation temporaire des investissements pour répondre à la forte demande en volumes, particulièrement pour les produits pour animaux de compagnie Purina et le café.

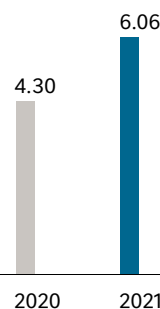
Evolution du cours de l'action nominative Nestlé S.A. en 2021

En CHF



Bénéfice par action

En CHF

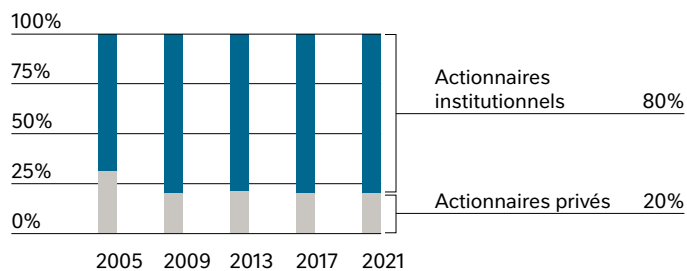


Cash flow d'exploitation

En milliards de CHF



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



(a) Pourcentage calculé sur la base du nombre total d'actions nominatives. Les actions nominatives représentent 56,8% du capital-actions total. Les chiffres sont arrondis et présentent la situation au 31.12.2021.

Dividende

Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 7 avril 2022, le Conseil d'administration proposera un dividende de 2.80 CHF par action, soit une hausse de 5 centimes. Si cette proposition est adoptée, il s'agira de la 27^e augmentation annuelle consécutive du dividende de la Société. Nestlé a maintenu ou augmenté son dividende en francs suisses ces 62 dernières années. Nestlé s'est engagée à poursuivre cette longue pratique consistant à améliorer chaque année le dividende en francs suisses.

Le dernier jour de bourse ouvrant droit au dividende sera le 8 avril 2022. Le dividende net sera versé à partir du 13 avril 2022.

Les actionnaires inscrits au registre des actions au 31 mars 2022 à 12h00 (CEST) pourront exercer leur droit de vote.

Programmes de rachat d'actions

En 2021, le Groupe a racheté des actions Nestlé pour 6,3 milliards de CHF.

Le 30 décembre 2021, Nestlé a mis fin à son programme de rachat d'actions de 20 milliards de CHF débuté le 3 janvier 2020. Entre le 3 janvier 2020 et le 30 décembre 2021, le Groupe a racheté 123,1 millions de ses actions pour un montant total de 13,1 milliards de CHF au prix moyen de 106.08 CHF par action.

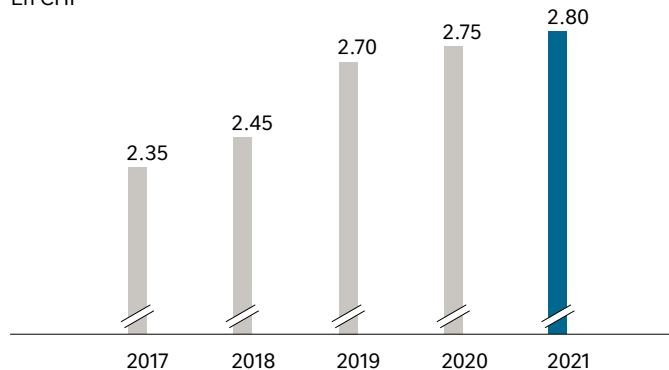
Le 3 janvier 2022, Nestlé a lancé un nouveau programme de rachat d'actions pour 20 milliards de CHF. La Société prévoit de racheter des actions pour environ 10 milliards de CHF au cours des douze premiers mois. Ce nouveau programme de rachat d'actions devrait être achevé d'ici la fin décembre 2024.

Dette nette

La dette nette a augmenté de 1,6 milliard de CHF pour atteindre 32,9 milliards de CHF au 31 décembre 2021. Le versement du dividende, les rachats d'actions et les sorties de trésorerie nettes liées aux acquisitions et aux cessions ont plus que contrebalancé le produit de la cession des actions L'Oréal et la génération de cash flow libre.

Dividende par action

En CHF



Rentabilité du capital investi (ROIC)

La rentabilité du capital investi du Groupe a diminué de 250 points de base à 12,2%, en raison de pertes de valeur d'actifs liées à l'activité Wyeth. Sans ces dernières, la rentabilité du capital investi du Groupe représentait 14,2%.

Gestion du portefeuille

Nestlé a finalisé des acquisitions et cessions pour une valeur totale d'environ 9,9 milliards de CHF en 2021.

Nestlé poursuit la transformation de son activité mondiale eaux en la recentrant sur ses marques internationales haut de gamme, sur ses eaux minérales, ainsi que sur ses produits d'hydratation saine. En mars, Nestlé a finalisé l'acquisition d'Essentia Water, une marque d'eau fonctionnelle haut de gamme aux Etats-Unis, et la vente de ses marques régionales d'eau de source, de l'activité d'eau purifiée et de son service de livraison de boissons aux Etats-Unis et au Canada.

Nestlé Health Science continue de se transformer en un acteur puissant de la nutrition et de la santé. En juillet, Nestlé a finalisé l'acquisition de Nuun, une société leader sur le marché en plein essor de l'hydratation fonctionnelle, et a conclu un accord avec Seres Therapeutics portant sur la commercialisation conjointe du SER-109, un traitement expérimental du microbiome par voie orale aux Etats-Unis et au Canada. En août, Nestlé a finalisé l'acquisition des

marques principales de The Bountiful Company pour la somme de 5,75 milliards de USD. The Bountiful Company est le leader dans la nutrition et les compléments, un secteur très attrayant et en pleine croissance.

S'appuyant sur la fructueuse alliance mondiale du café, Nestlé continue d'étendre la présence des cafés et thés Starbucks en dehors des points de vente Starbucks. En juillet, Nestlé et Starbucks ont annoncé une nouvelle collaboration visant à commercialiser les cafés prêts à boire sur certains marchés d'Asie du Sud-Est, d'Océanie et d'Amérique latine.

Perspectives

Perspectives 2022: croissance organique du chiffre d'affaires d'environ 5% et marge opérationnelle courante récurrente comprise entre 17,0% et 17,5%. Bénéfice récurrent par action à taux de change constants et rentabilité du capital prévus à la hausse.

Perspectives à moyen terme: maintien d'une croissance organique du chiffre d'affaires moyenne à un chiffre. Amélioration modérée et pérenne de la marge opérationnelle courante récurrente. Poursuite de l'allocation rigoureuse du capital et amélioration de la rentabilité du capital.

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

	Chiffre d'affaires		Collaborateurs		Usines	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
AMS	44,7%	44,9%	35,8%	36,4%	146	125
EMENA (a)	29,1%	29,6%	35,5%	35,1%	133	133
AOA	26,2%	25,5%	28,7%	28,5%	97	96

(a) 8494 collaborateurs en Suisse en 2021.


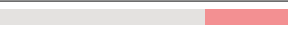







Collaborateurs par activité

En milliers

	2020	2021
Usines	134	140
Administration et ventes	139	136
Total	273	276

Informations par groupe de produit et secteur opérationnel

En millions de CHF

	2020 *	2021	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Boissons liquides et en poudre					
Café soluble / systèmes à café **	15 842	17 120	 71,4%		
Autres **	6 414	6 855	 28,6%		
Total chiffre d'affaires	22 256	23 975		+7,8%	+8,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	5 035	5 631	23,5%		
Résultat opérationnel courant	4 851	5 406	22,5%		
Eaux					
Total chiffre d'affaires	6 421	4 040		+3,0%	+6,8%
Résultat opérationnel courant récurrent	639	364	9,0%		
Résultat opérationnel courant	522	257	6,4%		
Produits laitiers et Glaces					
Produits laitiers	10 087	9 778	 91,4%		
Glaces	920	922	 8,6%		
Total chiffre d'affaires	11 007	10 700		+3,0%	+5,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 652	2 707	25,3%		
Résultat opérationnel courant	2 615	2 642	24,7%		
Nutrition et Health Science					
Total chiffre d'affaires	12 160	13 157		+0,4%	+1,4%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 640	2 307	17,5%		
Résultat opérationnel courant	2 490	243	1,8%		
Plats préparés et aides culinaires					
Surgelés et réfrigérés	5 694	5 871	 48,3%		
Culinaires et autres	5 829	6 275	 51,7%		
Total chiffre d'affaires	11 523	12 146		+4,6%	+6,6%
Résultat opérationnel courant récurrent	2 171	2 040	16,8%		
Résultat opérationnel courant	2 147	1 931	15,9%		
Confiserie					
Chocolat	5 265	5 716	 76,1%		
Sucreries	585	651	 8,6%		
Snacking et biscuits	1 125	1 147	 15,3%		
Total chiffre d'affaires	6 975	7 514		+6,3%	+7,9%
Résultat opérationnel courant récurrent	990	1 205	16,0%		
Résultat opérationnel courant	874	1 093	14,5%		
Produits pour animaux de compagnie					
Total chiffre d'affaires	14 001	15 556		+9,4%	+12,7%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 081	3 282	21,1%		
Résultat opérationnel courant	3 089	3 241	20,8%		

* Les chiffres 2020 ont été ajustés, voir Avant-propos en page 46.

** Les chiffres 2020 ont été ajustés suite à un nouveau regroupement des positions Café soluble / systèmes à café et Autres.

Rétrospective des Zones, Nespresso et Nestlé Health Science

Zone Amériques (AMS)

Chiffre d'affaires	CHF 33,8 milliards
Croissance organique	+ 8,5%
Croissance interne réelle	+ 4,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	20,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	+30 points de base
Marge opérationnelle courante	19,5%
Marge opérationnelle courante	-30 points de base

- Croissance organique de 8,5%: croissance interne réelle de 4,8%; effet prix de 3,7%.
- L'Amérique du Nord a affiché une croissance organique élevée à un chiffre, avec une croissance interne réelle robuste et un effet prix positif.
- L'Amérique latine a enregistré une croissance organique à deux chiffres, avec une croissance interne réelle et un effet prix élevés.
- La marge opérationnelle courante récurrente a augmenté de 30 points de base à 20,8%, sous l'effet positif de la cession des marques de Nestlé Waters Amérique du Nord.

La croissance organique a atteint 8,5%, avec une solide croissance interne réelle de 4,8%. L'effet prix a augmenté à 3,7%, pour atteindre 5,2% au cours du quatrième trimestre. Les cessions nettes ont réduit le chiffre d'affaires de 6,6%,



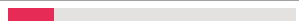
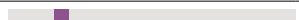





la cession des marques de Nestlé Waters Amérique du Nord ayant plus que contrebalancé les acquisitions de Freshly et Essentia Water. Les taux de change ont eu un impact négatif de 2,5%. Dans la Zone AMS, le chiffre d'affaires publié a reculé de 0,7% à 33,8 milliards de CHF.

La Zone AMS a publié une croissance organique élevée à un chiffre, s'appuyant sur une solide évolution du chiffre d'affaires en 2020. L'effet prix accru, les efforts d'innovation constants, la forte dynamique du canal e-commerce et la poursuite de la reprise des canaux hors domicile ont tous contribué à la croissance. La Zone a bénéficié de gains de parts de marché dans l'ensemble des catégories, avec en tête le café, les aliments pour animaux de compagnie, les surgelés et les produits culinaires non réfrigérés.

L'Amérique du Nord a affiché une croissance élevée à un chiffre en dépit des contraintes dans la chaîne d'approvisionnement. Les produits pour animaux de compagnie Purina ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres, portée par les marques *Purina Pro Plan*, *Fancy Feast* et *Purina ONE*. Les innovations scientifiquement développées ont continué à soutenir la croissance avec de nouveaux lancements, notamment *Pro Plan Cardio Care*, et de nouveaux assortiments de la formule *Sensitive Skin & Stomach*. Les produits hors domicile de Nestlé Professional

Zone AMS

En millions de CHF

	2020	2021	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Etats-Unis et Canada	24 763	23 693	 70,1%		
Amérique latine et Caraïbes	9 247	10 086	 29,9%		
Boissons liquides et en poudre	5 032	5 382	 15,9%		
Eaux	4 049	1 788	 5,3%		
Produits laitiers et Glaces	5 288	5 391	 16,0%		
Plats préparés et aides culinaires	5 381	5 930	 17,5%		
Confiserie	2 177	2 357	 7,0%		
Produits pour animaux de compagnie	9 543	10 445	 30,9%		
Nutrition et Health Science	2 540	2 486	 7,4%		
Total chiffre d'affaires	34 010	33 779		+4,8%	+8,5%
Résultat opérationnel courant récurrent	6 975	7 012	20,8%		
Résultat opérationnel courant	6 724	6 601	19,5%		
Acquisitions d'immobilisations	3 562	3 006	8,9%		

et Starbucks ont affiché une forte croissance à deux chiffres, aidée par la poursuite de la reprise des canaux hors domicile. Les ventes de la catégorie boissons, y compris les produits Starbucks pour la consommation à domicile, *Coffee mate* et *Nescafé*, ont enregistré une croissance moyenne à un chiffre. Les produits surgelés et réfrigérés ont affiché une croissance moyenne à un chiffre, soutenue par une évolution très favorable du chiffre d'affaires de *Stouffer's*, *Lean Cuisine* et *Hot Pockets*. Le chiffre d'affaires de pizzas a baissé par rapport à une base de comparaison élevée en 2020, avec un retour à une croissance positive au cours du quatrième trimestre. L'activité eaux a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, portée par la croissance solide de l'activité *Essentia Water* récemment acquise. Le chiffre d'affaires du chocolat au Canada a progressé de près de 10%, porté par *KitKat*. Le chiffre d'affaires des produits de pâtisserie maison, notamment *Toll House* et *Carnation*, a diminué après une demande exceptionnelle en 2020, mais est resté supérieur aux niveaux de 2019.

L'Amérique latine a affiché une croissance à deux chiffres, avec des contributions de la plupart des régions et des catégories de produits. Le Mexique a enregistré une croissance du chiffre d'affaires à deux chiffres, portée par le café, les produits pour animaux de compagnie Purina et le chocolat. Le Brésil a enregistré une croissance à deux chiffres, reflétant une forte demande en chocolat, notamment *KitKat*, ainsi qu'en produits pour animaux de compagnie Purina et *Nescafé*. Le Chili a également affiché une croissance à deux chiffres, soutenue par les produits pour animaux de compagnie Purina, le chocolat et les glaces. Par catégorie de produit, les produits pour animaux de compagnie Purina ont le plus contribué à la croissance, portée par *Purina Pro Plan* et *Dog Chow*. Le chocolat et le café ont également enregistré une croissance solide à deux chiffres. Le chiffre d'affaires de Nestlé Professional a dépassé les niveaux de 2019, avec une forte croissance dans l'ensemble des marchés. La nutrition infantile a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, bénéficiant de la forte demande pour les produits haut de gamme *NAN* et les produits fonctionnels. La croissance dans les produits laitiers s'est modérée à un taux faible à un chiffre, après une demande exceptionnellement élevée en 2020. Les produits d'origine végétale ont poursuivi leur forte croissance, soutenue par l'expansion de *Nature's Heart* dans tous les marchés.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a augmenté de 30 points de base, suite à la cession des

marques de Nestlé Waters Amérique du Nord qui a eu un impact positif sur la marge, contrebalançant ainsi l'inflation significative des coûts.

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

Chiffre d'affaires	CHF 21,1 milliards
Croissance organique	+ 7,2%
Croissance interne réelle	+ 6,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	18,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	- 10 points de base
Marge opérationnelle courante	17,9%
Marge opérationnelle courante	+ 20 points de base

- Croissance organique de 7,2%: croissance interne réelle de 6,0%; effet prix de 1,2%.
- L'Europe de l'Ouest a enregistré une croissance organique moyenne à un chiffre, avec une croissance interne réelle solide et un effet prix légèrement positif.
- L'Europe Centrale et de l'Est a affiché une croissance organique à deux chiffres, avec une croissance interne réelle solide et un effet prix positif.
- La région Moyen-Orient et Afrique du Nord, Turquie et Israël a réalisé une croissance organique élevée à un chiffre, avec une contribution équilibrée de la croissance interne réelle et de l'effet prix.
- La marge opérationnelle courante récurrente a diminué de 10 points de base à 18,5%.

La croissance organique a atteint 7,2%, avec une solide croissance interne réelle de 6,0%, soutenue tant par le volume que par le mix. L'effet prix a augmenté de 1,2%, atteignant 2,5% au cours du quatrième trimestre. Les cessions nettes ont réduit le chiffre d'affaires de 2,2%, principalement du fait de la cession de l'activité de charcuterie Herta, partiellement contrebalancée par les acquisitions de *Mindful Chef* et de *Lily's Kitchen*. Les taux de change ont eu un impact négatif sur le chiffre d'affaires de 0,6%. Dans la Zone EMENA, le chiffre d'affaires publié a progressé de 4,5% à 21,1 milliards de CHF.

La Zone EMENA a enregistré une croissance organique élevée à un chiffre, le meilleur niveau de ces dix dernières années. La croissance a été soutenue par une constante évolution du portefeuille vers des catégories et des canaux à croissance rapide, ainsi que par l'innovation. Tous les marchés ont affiché une croissance positive, avec une solide

évolution du chiffre d'affaires au Royaume-Uni, en Russie, en Italie et en France. La Zone a continué de gagner des parts de marché dans l'ensemble des catégories, en particulier celles des produits pour animaux de compagnie, du café et des produits culinaires réfrigérés et non réfrigérés.

Par catégorie de produits, les produits pour animaux de compagnie Purina ont enregistré une croissance à deux chiffres, portée par les marques haut de gamme *Gourmet*, *Felix* et *Purina Pro Plan*, ainsi que par les produits vétérinaires. La croissance a été forte dans tous les canaux, en particulier dans le canal e-commerce et les magasins spécialisés dans les produits pour animaux de compagnie. Le chiffre d'affaires combiné dans les nouvelles plateformes de croissance *Tails.com*, *Lily's Kitchen* et *Terra Canis* a augmenté de près de 40%. Les ventes de café ont généré une croissance élevée à un chiffre, soutenue par une forte dynamique des produits pour la consommation à domicile de *Nescafé* et *Starbucks*. Nestlé Professional a enregistré une forte croissance à deux chiffres, grâce à la poursuite de la reprise dans les canaux hors domicile, particulièrement forte pour le café. L'activité eaux a affiché une croissance moyenne à un chiffre, portée par *S.Pellegrino* et *Nestlé Pure Life* dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Le chiffre d'affaires du chocolat a augmenté à un taux moyen à un chiffre, porté par *KitKat*. Les produits culinaires ont enregistré une croissance

organique faible à un chiffre, sur une base de comparaison élevée pour *Maggi*. Le chiffre d'affaires de *Garden Gourmet* et de *Mindful Chef* a poursuivi sa croissance à deux chiffres. *Garden Gourmet Vuna*, l'alternative au thon d'origine végétale récemment lancée, a enregistré une forte demande. La nutrition infantile a affiché une croissance positive, avec des gains continus de parts de marché, malgré la baisse du taux de natalité dans le contexte de la pandémie.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a diminué de 10 points de base. L'inflation des coûts et l'augmentation des investissements pour soutenir la croissance ont plus que contrebalancé l'effet de levier de la croissance et le mix de produits.

Zone EMENA

En millions de CHF

	2020	2021	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Europe de l'Ouest	12 909	13 532			
Europe de l'Est et centrale	3 547	3 858			
Moyen-Orient et Afrique du Nord	3 770	3 738			
Boissons liquides et en poudre	5 239	5 706			
Eaux	1 967	1 982			
Produits laitiers et Glaces	849	772			
Plats préparés et aides culinaires	3 473	3 242			
Confiserie	3 038	3 222			
Produits pour animaux de compagnie	3 786	4 363			
Nutrition et Health Science	1 874	1 841			
Total chiffre d'affaires	20 226	21 128		+6,0%	+7,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	3 766	3 903			
Résultat opérationnel courant	3 575	3 772			
Acquisitions d'immobilisations	1 432	1 537			

Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)

Chiffre d'affaires	CHF 20,7 milliards
Croissance organique	+4,2%
Croissance interne réelle	+3,5%
Marge opérationnelle courante récurrente	21,8%
Marge opérationnelle courante récurrente	-40 points de base
Marge opérationnelle courante	11,9%
Marge opérationnelle courante	-960 points de base

- Croissance organique de 4,2%: croissance interne réelle de 3,5%; effet prix de 0,8%.
- La Chine a enregistré une croissance organique faible à un chiffre, basée sur une croissance interne réelle positive et un effet prix légèrement positif.
- L'Asie du Sud-Est a affiché une croissance organique positive, avec une croissance interne réelle positive et un effet prix légèrement négatif.
- L'Asie du Sud a réalisé une croissance organique à deux chiffres, avec une croissance interne réelle solide et un effet prix positif.
- L'Afrique subsaharienne a enregistré une croissance organique à deux chiffres, portée par une forte croissance interne réelle et un effet prix positif.
- Le Japon, la Corée du Sud et l'Océanie ont atteint une croissance organique moyenne à un chiffre. La solide

croissance interne réelle a été partiellement contrebalancée par un effet prix légèrement négatif.

- La marge opérationnelle courante récurrente a diminué de 40 points de base à 21,8%.

La croissance organique s'est établie à 4,2%, avec une croissance interne réelle de 3,5%. L'effet prix s'est élevé à 0,8%, augmentant à 2,2% au cours du quatrième trimestre. Les cessions nettes ont eu un impact négatif de 3,9%, lié dans une large mesure à la cession des activités Yinlu de lait d'arachides et de bouillies de riz en conserve en Chine. Les taux de change ont réduit le chiffre d'affaires de 0,4%. Dans la Zone AOA, le chiffre d'affaires publié est resté inchangé à 20,7 milliards de CHF.

La Zone AOA a enregistré une croissance organique élevée à un chiffre, dans un contexte économique difficile, marqué par des restrictions dans plusieurs régions. La Zone a enregistré des gains de parts de marché dans la catégorie culinaire, dans le café et dans la catégorie des produits pour animaux de compagnie. La nutrition infantile a enregistré des pertes de parts de marché.

La Chine a réalisé une faible croissance à un chiffre. La solide évolution du chiffre d'affaires dans la plupart des catégories a été partiellement contrebalancée par une baisse du chiffre

Zone AOA

En millions de CHF

	2020	2021	En proportion du chiffre d'affaires total (%)	RIG (%)	OG (%)
Marchés ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est)	7 105	6 984			
Océanie et Japon	2 888	3 049			
Autres marchés asiatiques	8 394	8 073			
Afrique subsaharienne	2 343	2 629			
Boissons liquides et en poudre	5 969	6 308			
Eaux	405	270			
Produits laitiers et Glaces	4 862	4 524			
Plats préparés et aides culinaires	2 667	2 973			
Confiserie	1 739	1 909			
Produits pour animaux de compagnie	673	747			
Nutrition et Health Science	4 415	4 004			
Total chiffre d'affaires	20 730	20 735		+3,5%	+4,2%
Résultat opérationnel courant récurrent	4 599	4 524			
Résultat opérationnel courant	4 466	2 477			
Acquisitions d'immobilisations	941	1 065			

d'affaires dans la nutrition infantile où les initiatives de retour à une croissance positive se sont poursuivies. Le principal contributeur à la croissance a été Nestlé Professional, dont le chiffre d'affaires a dépassé les niveaux de 2019. Le café, les produits culinaires et les produits pour animaux de compagnie Purina ont tous enregistré une solide croissance à deux chiffres. Les produits laitiers ont affiché une croissance élevée à un chiffre, avec une solide évolution du chiffre d'affaires pour les produits de santé pour seniors, en particulier les aliments fonctionnels certifiés *Yiyang* améliorant le système immunitaire et la mobilité. Le chocolat a enregistré une croissance moyenne à un chiffre, grâce à une forte demande pour la gaufrette chocolatée *Shark*.

L'Asie du Sud-Est a enregistré une croissance positive, le chiffre d'affaires atteignant un taux moyen à un chiffre au cours du quatrième trimestre, malgré le maintien des restrictions sur les déplacements. En Malaisie, le chiffre d'affaires a progressé à un taux moyen à un chiffre, avec une croissance générale dans la plupart des catégories. Les Philippines et l'Indonésie ont enregistré une croissance négative, devenant positive au cours du quatrième trimestre, portée par *Nescafé* et *Bear Brand*. L'Indochine a affiché une croissance positive, malgré une baisse du chiffre d'affaires des produits à emporter et des canaux hors domicile.

L'Asie du Sud a enregistré une croissance à deux chiffres, soutenue par l'expansion de la distribution dans les zones rurales et la poursuite de la forte dynamique du canal e-commerce. La croissance a été générale dans la plupart des catégories tant en Inde qu'au Pakistan, portée par *Maggi*, *KitKat*, *Nescafé* et Nestlé Professional.

L'Afrique subsaharienne a enregistré une croissance à deux chiffres, grâce à une solide évolution du chiffre d'affaires de *Maggi*, *Milo* et *Nescafé*, en particulier pour les offres économiques.

Le Japon a affiché une croissance élevée à un chiffre, portée par le café et les produits pour animaux de compagnie Purina. En Corée du Sud, les ventes ont enregistré une solide croissance à deux chiffres, portée par le café. L'Océanie a affiché une croissance positive, avec une forte demande pour les produits pour animaux de compagnie Purina, *KitKat* et *Maggi*.

Par catégorie de produits, le principal contributeur à la croissance a été le café, grâce aux nouveaux lancements

de produits *Nescafé* et Starbucks. Les produits culinaires et Nestlé Professional ont affiché des taux de croissance à deux chiffres. Le chiffre d'affaires du chocolat, de glaces et de produits pour animaux de compagnie Purina a connu une croissance élevée à un chiffre. Les produits laitiers ont enregistré une croissance moyenne à un chiffre, portée par la forte demande de laits haut de gamme et enrichis. La nutrition infantile a enregistré une baisse du chiffre d'affaires, malgré une croissance positive en dehors de la Chine au second semestre.

La marge opérationnelle courante récurrente de la Zone a diminué de 40 points de base. L'inflation des coûts et le mix de produits ont plus que contrebalancé l'effet de levier de croissance.

Nespresso

Chiffre d'affaires	CHF 6,4 milliards
Croissance organique	+8,8%
Croissance interne réelle	+8,2%
Marge opérationnelle courante récurrente	23,0%
Marge opérationnelle courante récurrente	-60 points de base
Marge opérationnelle courante	22,7%
Marge opérationnelle courante	-90 points de base

- Croissance organique de 8,8%: croissance interne réelle de 8,2%; effet prix de 0,6%.
- La marge opérationnelle courante récurrente a diminué de 60 points de base à 23,0%.

La croissance organique a atteint 8,8%, portée par une solide croissance interne réelle de 8,2% et un effet prix de 0,6%. Les taux de change ont eu un impact positif sur le chiffre d'affaires de 0,3%. Le chiffre d'affaires publié s'est accru de 9,1% à 6,4 milliards de CHF.

Nespresso a affiché une croissance élevée à un chiffre, se modérant à un taux moyen à un chiffre au second semestre en raison d'une base de comparaison élevée en 2020. L'adoption accrue des systèmes par les consommateurs, en particulier du système *Vertuo*, ainsi que la poursuite de la dynamique dans le canal e-commerce et la reprise des ventes dans les boutiques et les canaux hors domicile ont alimenté la croissance. L'innovation constante a rencontré un écho favorable auprès des consommateurs. Les lancements majeurs de nouveaux produits ont inclus l'expansion des gammes *World Explorations* et *Reviving Origins*, et les offres de fin d'année dont la demande a été forte.

Par zones géographiques, les Amériques et AOA ont enregistré un taux de croissance à deux chiffres. Le chiffre d'affaires dans EMENA a augmenté à un taux moyen à un

chiffre. Dans l'ensemble, Nespresso a gagné des parts de marché avec la contribution de la plupart des marchés.

La marge opérationnelle courante récurrente de Nespresso a diminué de 60 points de base. L'augmentation des investissements de croissance a plus que contrebalancé l'effet de levier de celle-ci.

Nespresso (a)

En millions de CHF

	2020	2021	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	5 885	6 418	+8,2%	+8,8%
Résultat opérationnel courant récurrent	1 392	1 475		23,0%
Résultat opérationnel courant	1 390	1 456		22,7%
Acquisitions d'immobilisations	275	445		6,9%

(a) Voir Avant-propos en page 46.

Nestlé Health Science

Chiffre d'affaires	CHF 4,8 milliards
Croissance organique	+ 13,5%
Croissance interne réelle	+ 13,4%
Marge opérationnelle courante récurrente	13,6%
Marge opérationnelle courante récurrente	-290 points de base
Marge opérationnelle courante	13,0%
Marge opérationnelle courante	-300 points de base

- Croissance organique de 13,5%: croissance interne réelle de 13,4%; effet prix de 0,1%.
- La marge opérationnelle courante récurrente a diminué de 290 points de base à 13,6%.

La croissance organique a atteint 13,5%, avec une solide croissance interne réelle de 13,4% et un effet prix de 0,1%. Les acquisitions nettes ont augmenté le chiffre d'affaires de 33,2%, principalement en raison des acquisitions des marques principales de The Bountiful Company, de Vital Proteins, Zenpep et Aimmune. Les taux de change ont eu un impact négatif de 1,8% sur le chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires publié de Nestlé Health Science a augmenté de 45,0% à 4,8 milliards de CHF.

Nestlé Health Science a enregistré une croissance organique à deux chiffres, bénéficiant d'une solide évolution de son chiffre d'affaires en 2020, avec des gains de parts de marché généralisés dans tous les canaux et tous les marchés. La croissance a été soutenue par la dynamique du canal e-commerce, l'innovation, l'expansion géographique et une solide exécution dans la chaîne d'approvisionnement.

Consumer Care a enregistré une croissance à deux chiffres. Les vitamines, les minéraux et les compléments qui contribuent à l'amélioration de la santé et du système immunitaire ont continué à susciter une forte demande. *Vital Proteins* a

pratiquement doublé son chiffre d'affaires. La croissance de *Garden of Life* est restée solide, portée par le lancement de nouveaux produits tels que *Dr. Formulated MD Protein* favorisant la santé du cœur et le système immunitaire. Les ventes des marques principales de The Bountiful Company nouvellement acquises ont affiché une croissance élevée à un chiffre, portée par *Nature's Bounty* et *Solgar*. Les produits de santé pour seniors ont connu une croissance à deux chiffres, soutenue par *Boost* en Amérique du Nord.

Medical Nutrition a affiché une croissance moyenne à un chiffre, avec une forte demande pour les produits de soins pédiatriques *Althéra*, *Alfaré* et *Alfamino*, ainsi que pour *Compleat*, une formule nutritionnelle complète pour l'alimentation par sonde. Le déploiement de *Palforzia*, un traitement contre l'allergie aux arachides, a été affecté par la pandémie. Toutefois, au cours du quatrième trimestre, ce produit a connu une demande accrue aux Etats-Unis et a également été lancé au Royaume-Uni et en Allemagne.

Par zones géographiques, les Amériques et AOA ont enregistré des taux de croissance à deux chiffres. Le chiffre d'affaires dans EMENA a augmenté à un taux élevé à un chiffre.

La marge opérationnelle courante récurrente de Nestlé Health Science a diminué de 290 points de base. Les investissements dans *Palforzia*, l'augmentation des dépenses de marketing et les coûts d'intégration exceptionnels liés à l'acquisition des marques principales de The Bountiful Company ont plus que contrebalancé l'effet de levier de la croissance.

Nestlé Health Science (a)

En millions de CHF

	2020	2021	RIG (%)	OG (%)
Total chiffre d'affaires	3 326	4 822	+ 13,4%	+ 13,5%
Résultat opérationnel courant récurrent	549	654	13,6%	
Résultat opérationnel courant	534	628	13,0%	
Acquisitions d'immobilisations	4 833	6 594	136,8%	

(a) Voir Avant-propos en page 46.

Principaux risques et incertitudes

Le Groupe adopte un profil de risque aligné sur sa raison d'être et sa stratégie. Nous entendons créer de la valeur à long terme en trouvant un équilibre entre croissance durable et utilisation efficace des ressources. Notre culture et nos valeurs, ancrées dans le respect de soi, des autres, de la diversité et de l'avenir, guident nos décisions et nos actions. Notre approche de Création de valeur partagée nous aide à privilégier les domaines qui maximisent la création de valeur pour les actionnaires et ont un impact positif sur la société et l'environnement.

Le «Nestlé Group Enterprise Risk Management Framework» (ERM) est destiné à évaluer et atténuer les risques afin d'en minimiser l'impact potentiel tout en soutenant la stratégie à long terme de Nestlé et sa raison d'être. Une évaluation top-down est effectuée chaque année au niveau du Groupe. Une évaluation bottom-up parallèle aboutit au regroupement des évaluations individuelles des marchés. Cette démarche permet de bien appréhender les principaux risques pour le Groupe, de définir les responsabilités pour favoriser des actions spécifiques dans ce domaine et de prendre les mesures appropriées pour y répondre.

En outre, Nestlé dialogue avec des parties prenantes externes pour mieux comprendre les problématiques qui leur tiennent à cœur. La matrice d'évaluation de la pertinence (www.nestle.com/materiality) détermine le degré de préoccupation des parties prenantes externes et l'impact potentiel sur notre Entreprise. Cela permet de nous assurer que les grands enjeux de durabilité sont intégrés dans les risques et opportunités pris en compte par l'ensemble de la Société.

Les évaluations de risque et les éventuelles mesures d'atténuation sont du ressort des directions opérationnelles ou fonctionnelles concernées. Si une intervention à l'échelle du Groupe est requise, la responsabilité des mesures d'atténuation est généralement définie par la Direction du Groupe. L'évaluation annuelle du risque du Groupe est soumise chaque année à la Direction du Groupe, au Comité de contrôle et au Conseil d'administration. De plus amples informations sur les processus ERM sont disponibles dans le *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2021*.

Nous nous engageons à garantir la transparence et à agir sur les risques et les opportunités liés au climat. C'est pourquoi nous avons aligné nos rapports sur les recommandations du Groupe de travail de la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD). Nos publications conformes au

TCFD, y compris notre analyse menée en 2021, sont consultables sur www.nestle.com/climate.

La pandémie de COVID-19 et ses conséquences continuent d'entraîner de profonds changements dans l'environnement opérationnel de nos marchés. Les impacts à long terme demeurent difficiles à prévoir. Le Groupe a évalué les impacts potentiels de la pandémie et ses conséquences au sein de notre univers de risque et les facteurs sont présentés pour chacun des risques concernés énoncés ici. Le Groupe continue de surveiller et de répondre à ces enjeux à risque accru pour tout changement important.

Les risques énumérés ci-dessous sont considérés comme les plus importants pour notre Entreprise et notre performance. Nombre de nos stratégies d'atténuation à long terme sont détaillées dans notre *Creating Shared Value and Sustainability Report*.

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Qualité et sûreté des produits	Événement majeur déclenché par un grave problème de sûreté alimentaire, de qualité d'un produit ou tout autre problème de conformité lié à un produit	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Incapacité à répondre à l'évolution des exigences réglementaires – Perte de confiance – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Mise en place de politiques, processus et contrôles pour garantir la qualité et la sûreté des produits et la prévention des risques sanitaires
Préférences des consommateurs	Incapacité à anticiper correctement l'évolution des préférences des consommateurs; incapacité à créer des marques et des produits pertinents et compétitifs; incapacité d'exécution dans les délais impartis	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Recentrage accru du processus d'innovation sur les consommateurs – Utilisation des connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être – Amélioration de l'accès à des aliments sûrs et abordables
Réglementation discriminatoire	Persistance de perceptions négatives concernant les répercussions sur la santé de catégories d'aliments et de boissons transformés	<ul style="list-style-type: none"> – Renforcement de la réglementation du secteur et/ou de catégories spécifiques – Erosion de la confiance des consommateurs dans le secteur – Limitations en matière de marketing et de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> – Accent sur les connaissances scientifiques et nutritionnelles pour améliorer la nutrition, la santé et le bien-être – Mise en place de politiques, notamment pour un marketing responsable auprès des enfants et concernant la commercialisation des substituts du lait maternel
Gestion de la clientèle et des canaux de distribution	Concentration de la clientèle, dynamique des canaux intensifiant la pression sur la distribution, les prix et le commerce	<ul style="list-style-type: none"> – Baisse de la distribution de nos produits aux consommateurs – Limitation de notre capacité à fixer des prix, influant sur les marges – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion stratégique des relations avec la clientèle – Accélération du développement des capacités digitales, expansion du e-commerce et la communication en ligne
Droits humains	Incapacité à identifier et/ou prévenir des violations des droits humains dans les opérations directes et la chaîne d'approvisionnement au sens large (p. ex. le travail forcé, le travail des enfants, la durée du travail, l'équité salariale, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou pénalités – Difficultés liées à des permis d'exploitation – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Due diligence en matière de droits humains – Programmes d'approvisionnement durable (p. ex. <i>Nescafé Plan</i>, <i>Cocoa Plan</i>, etc.) – Mise en place de politiques, processus et contrôles pour promouvoir les droits humains et en garantir le respect – Mécanismes de plaintes et gestion des conséquences
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	Incapacité à garantir une chaîne d'approvisionnement alimentaire transparente, durable et résiliente	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou pénalités – Difficultés liées à des permis d'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> – Activités <i>Generation Regeneration</i> visant à soutenir l'expansion de systèmes alimentaires régénératifs – Programmes d'approvisionnement durable garantissant la transparence et la traçabilité des principales matières premières
Changement climatique	Perturbations physiques (y compris les événements climatiques extrêmes, les pénuries d'eau, les inondations et les changements d'utilisation des terres, y compris la déforestation) et transitionnelles liées au climat (y compris les politiques et les lois, les avancées technologiques et l'attitude du marché) affectant nos activités et/ou la demande des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> – Perturbations de l'approvisionnement – Incidence des politiques (p. ex. taxe carbone, restrictions d'utilisation des terres, modifications des subventions agricoles, etc.) sur les coûts d'exploitation – Effet négatif sur notre réputation des préoccupations accrues des consommateurs et/ou des parties prenantes concernant le climat 	<ul style="list-style-type: none"> – Progrès accomplis en ce qui concerne la Feuille de route zéro émissions nettes de Nestlé qui est incluse dans le <i>Creating Shared Value and Sustainability Report</i> et les réponses de Nestlé aux questionnaires du CDP – Activités <i>Generation Regeneration</i> visant à soutenir l'expansion de systèmes alimentaires régénératifs – Publication du rapport TCFD de Nestlé

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Produits et emballages plastiques	Incapacité à se conformer à la réglementation actuelle ou future sur les emballages plastiques et/ou à respecter nos engagements en matière d'emballages et de protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> – Emballages spécifiques (p. ex. plastique à usage unique) et/ou éléments (p. ex. pailles) taxés, interdits et/ou retirés de la liste – Stigmatisation de produits, marques et/ou certaines catégories – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance, pertes de parts de marché 	<ul style="list-style-type: none"> – Futur sans déchets: emballages recyclables ou réutilisables; lancement de nouveaux matériaux d'emballage; collaborations en vue d'encourager le recyclage; éducation à travers la communication de marque – Institut de Recherche sur l'Emballage de Nestlé
Gestion environnementale	Incapacité à respecter la législation ou à répondre aux attentes concernant l'environnement, y compris les impacts sur la biodiversité, l'utilisation des ressources naturelles, les émissions atmosphériques et les eaux usées, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou taxes sur des produits/catégories – Difficultés liées à des permis d'exploitation (p. ex. l'accès à l'eau) – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion des ressources en eau selon le contexte local – Engagements à améliorer l'efficacité opérationnelle, (p. ex. en optant pour des sources d'énergie renouvelables, en réduisant les émissions atmosphériques, etc.) – Participation de Nestlé au Groupe de travail sur la publication d'informations financières liées à la nature
Santé et sécurité	Incapacité à respecter les réglementations locales en matière de santé et/ou à créer des conditions de travail saines et sûres dans tous les pays où Nestlé opère	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et/ou les marques de Nestlé – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires – Blessures ou décès – Maladies ou accidents du travail 	<ul style="list-style-type: none"> – Initiatives à long terme pour encourager des comportements propices à la santé et à la sécurité – Politiques et procédures en matière de santé et de sécurité – Procédures pour se conformer à la législation locale en matière de santé et de sécurité – Stratégie pour la santé des collaborateurs, y compris #HealthyLives, visant à sensibiliser les collaborateurs à la santé, à la sécurité et au bien-être personnels – Mesures de sécurité supplémentaires au niveau des sites en réponse à la COVID-19
Systèmes, sécurité et confidentialité	La menace de cyberattaques ou la défaillance des systèmes internes et des réseaux numériques peut affecter la fiabilité, la sécurité, la confidentialité des données et/ou la capacité de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> – Incapacité à assurer les activités opérationnelles – Perte d'informations confidentielles nuisant à la réputation de l'entreprise – Perte de confiance des consommateurs – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Politiques de gestion des événements imprévus pour protéger l'équipement informatique et les logiciels – Programme de confidentialité en vue de se prémunir contre les menaces à la sécurité des données et se conformer à l'évolution du cadre réglementaire
Perturbation de la chaîne d'approvisionnement	Événement majeur affectant l'approvisionnement en matières premières, le transport et/ou les installations de production internes ou externes (p. ex. pénurie de matières premières, grèves, sanctions, catastrophes naturelles, épidémies, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> – Impacts sur la capacité à assurer la fourniture de produits clés, y compris l'approvisionnement, le transport vers les installations opérationnelles et la distribution aux clients – Hausse du prix des intrants et/ou des coûts de production et de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> – Plans de continuité des activités et de reprise après sinistre pour les sites clés – Gestion active des risques liés aux prix des principales matières premières – Options d'approvisionnement local et multiple
Choix d'investissement stratégiques	Evolution des choix d'investissement, lesquels peuvent porter sur des technologies émergentes, de nouveaux modèles d'affaires, la création ou la pénétration de nouvelles catégories, l'expansion géographique	<ul style="list-style-type: none"> – Expositions plus importantes pour le Groupe – Acceptation d'un rapport risque/rendement plus élevé 	<ul style="list-style-type: none"> – Les choix d'investissement du Groupe sont conformes à notre stratégie et priorisés en fonction du potentiel de création de valeur à long terme

Risque principal	Description	Impact potentiel	Mesures d'atténuation clés
Transformations opérationnelles	Incapacité à opérer des transformations stratégiques telles que des projets de gestion du changement à grande échelle, des restructurations, des fusions et acquisitions, etc.	<ul style="list-style-type: none"> – Incapacité à obtenir les avantages attendus – Pertes de valeur – Baisse de moral et/ou de l'engagement des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> – Mesures de transformation soutenues par la direction, avec des objectifs alignés et les ressources requises pour assurer leur succès
Engagement des collaborateurs	Incapacité à attirer et fidéliser des collaborateurs compétents et talentueux dans un marché concurrentiel dynamique	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation du Groupe – Incapacité à doter le personnel des compétences nécessaires à l'ère numérique – Incapacité à atteindre les objectifs de croissance et de bénéfices 	<ul style="list-style-type: none"> – Initiatives visant à améliorer l'équilibre entre les sexes et la diversité culturelle – Stratégies de développement pour faire face à l'évolution des exigences liées au personnel
Ethique et conformité	Manque d'intégrité ou incapacité à agir en conformité avec notre raison d'être et nos valeurs	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et les marques du Groupe – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Engagements du Groupe en matière d'intégrité, documentés dans les <i>Principes de conduite des affaires</i> et le <i>Code de conduite des affaires</i> – Programme et systèmes de conformité, y compris des mécanismes de plaintes – Participation à des groupes réunissant de multiples parties prenantes visant à promouvoir et défendre une utilisation éthique des données, y compris l'IA, le e-commerce et le numérique
Gouvernement d'entreprise non financier	Incapacité à se conformer et/ou à répondre aux attentes des parties prenantes en matière de performance et de rapports non financiers	<ul style="list-style-type: none"> – Impact négatif sur la réputation et les marques du Groupe – Amendes et/ou pénalités – Procédures judiciaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Responsabilité du Conseil d'administration soutenue par le Comité de durabilité – Responsabilité exécutive assumée par le Conseil de durabilité et ESG – Unité stratégique ESG dédiée – Alignement sur les cadres de reporting non financier pertinents (p. ex. GRI, SASB, TCFD, etc.)
Facteurs macrofinanciers	Volatilité et/ou événements soudains impactant des facteurs macroéconomiques (p. ex. taux de change et d'intérêt, coût du capital, notations de crédit, engagements de régimes de retraite)	<ul style="list-style-type: none"> – Intervention de l'Etat (p. ex. contrôle des capitaux, des prix) impactant les activités et la performance financière – Accès aux marchés des capitaux 	<ul style="list-style-type: none"> – Mesures appropriées d'atténuation des risques et de gouvernance pour gérer activement les expositions et les perspectives à long terme concernant les actifs et passifs
Facteurs géopolitiques	Instabilité et/ou incertitude (p. ex. instabilité politique, conflits, guerres commerciales, pandémies ou épidémies, risques liés à la main-d'œuvre et/ou aux infrastructures)	<ul style="list-style-type: none"> – Réduction de la demande des consommateurs dans l'ensemble des catégories et/ou des canaux – Remise en cause de la capacité de Nestlé à faire des affaires dans un pays ou une région – Perturbation de la chaîne d'approvisionnement 	<ul style="list-style-type: none"> – Veille et plans ad hoc de continuité de l'exploitation pour atténuer les événements concernés – Risques minimisés par la portée géographique et la grande variété des catégories de produits du Groupe

Usines

Amériques (AMS)

Argentine	6	●	●	●	●	●	●	●
Bolivie	1						●	
Brésil	12	●		●	●	●	●	●
Canada	3			●		●	●	
Chili	9	●		●	●	●	●	●
Colombie	5	●		●	●	●	●	●
Cuba	3		●					
Rép. Dominicaine	2		●		●			
Equateur	3	●		●	●	●	●	
Guatemala	2				●			
Mexique	11	●	●	●	●	●	●	●
Nicaragua	1	●	●					
Panama	1		●		●			
Pérou	1	●	●	●	●	●	●	
Trinité-et-Tobago	1	●	●					
Etats-Unis	58	●	●	●	●	●	●	●
Uruguay	1	●						
Venezuela	5	●	●		●	●	●	

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

Algérie	2		●	●				
Bahreïn	1		●					
Belgique	1		●					
Bulgarie	1						●	
Rép. tchèque	3					●	●	
Danemark	1					●		
Egypte	2	●	●	●	●	●		
Finlande	2				●	●		
France	15	●	●		●	●	●	●
Allemagne	13	●			●	●	●	●
Grèce	2	●	●					
Hongrie	2	●					●	●
Iran	2	●	●		●			
Rép. d'Irlande	1				●			
Israël	8	●			●	●	●	●
Italie	7		●			●	●	●
Jordanie	1		●					
Liban	2		●					
Maroc	1	●		●				
Pays-Bas	1				●			
Pologne	5		●	●	●	●	●	●
Portugal	2	●		●	●			
Qatar	1		●					
Rép. de Serbie	1					●		
Roumanie *	1							
Russie	6	●		●	●	●	●	●
Arabie Saoudite	7		●					
Rép. slovaque	1					●		
Espagne	10	●	●	●	●	●	●	●
Suède	1	●						
Suisse	10	●	●		●	●	●	
Tunisie	1	●	●					
Turquie	3	●	●	●			●	
Ukraine	3	●				●	●	
Emirats Arabes Unis	4	●	●	●	●	●	●	
Royaume-Uni	9	●	●	●			●	●

Les pays listés sous les continents sont classés dans l'ordre alphabétique des noms anglais. Le chiffre en noir après le pays indique le nombre d'usines.

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

* Usine à l'arrêt

Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA)						
Angola	1		●			
Australie	6	●	●	●		●
Bangladesh	1	●	●	●	●	
Cameroun	1		●		●	
Côte d'Ivoire	2	●			●	
Ghana	1	●	●	●	●	
Région Chine	23	●	●	●	●	●
Inde	8	●	●	●	●	●
Indonésie	3	●	●	●		
Japon	3	●	●	●	●	
Kenya	1	●		●	●	
Malaisie	6	●	●	●	●	●
Myanmar	1	●				
Nouvelle-Zélande	2				●	●
Nigeria	3	●	●	●	●	
Pakistan	4	●	●	●		
Papouasie- Nouvelle-Guinée	1	●			●	
Philippines	5	●	●	●		
Sénégal	1		●		●	
Singapour	2	●		●		
Afrique du Sud	5	●	●	●	●	●
Sri Lanka	1	●	●		●	
Thaïlande	8	●	●	●		●
Vietnam	6	●	●	●	●	
Zimbabwe	1		●			

Gouvernement d'entreprise et Compliance

Gouvernement d'entreprise

Notre gouvernance constitue la base de nos nombreuses actions menant à la création de valeur durable. Nous continuons d'équilibrer la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices avec la rentabilité du capital. Nos innovations alimentées par la science et les consommateurs répondent à l'évolution rapide des besoins des consommateurs. Parallèlement, nous tirons parti de notre taille, de nos ressources et de notre expertise pour créer de la valeur partagée pour nos parties prenantes.

En 2021, nous avons établi nos plans en vue de soutenir et d'accélérer la transition vers des systèmes alimentaires régénératifs, qui visent à protéger et restaurer l'environnement, à améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs et à accroître le bien-être des communautés agricoles. Cet engagement s'inscrit dans le cadre de nos engagements antérieurs et notre raison d'être: «Nous croyons en la force d'une bonne alimentation pour améliorer la qualité de vie de tous aujourd'hui, ainsi que celle des générations futures.»

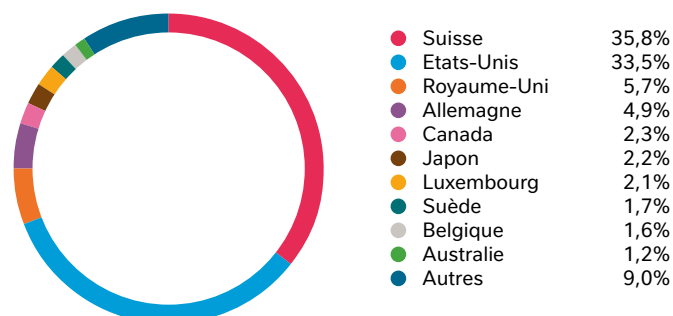
Nous poursuivons également notre engagement en matière d'action climatique, visant à réduire de moitié nos émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 et à atteindre zéro émission nette d'ici 2050. Lors de l'Assemblée générale de 2021, nos actionnaires ont largement soutenu notre Feuille de route zéro émissions nettes détaillée.

Notre Conseil d'administration diversifié est mobilisé pour superviser la direction de notre Société. Depuis 2015, nous avons intégré onze nouveaux membres indépendants possédant des expériences et des expertises variées directement pertinentes pour Nestlé, par exemple en ce qui concerne les systèmes alimentaires, les aliments et les boissons, la transformation numérique et d'autres thèmes.

Nous continuons de dialoguer avec nos actionnaires lors de nos roadshows, réunions avec les investisseurs et conférences d'analystes. Nos Tables rondes avec le Président se sont tenues virtuellement avec des investisseurs en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique du Nord, en Suisse, en Allemagne, au Royaume-Uni, en France et aux Pays-Bas.

En 2021, notre Conseil d'administration a créé un Comité distinct, dédié à la durabilité, chargé de fournir des conseils sur tous les aspects de notre durabilité environnementale et sociale. En particulier, le Comité de durabilité supervise nos réponses au changement climatique, notre programme de

Répartition du capital-actions par pays



due diligence en matière de droits humains et nos stratégies en matière de diversité et d'inclusion.

Notre Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise passe régulièrement en revue les aspects de notre gouvernance et de notre gestion d'actif et de passif, ainsi que d'autres thèmes liés à la gestion des risques.

Notre Comité de nomination, présidé par notre Lead Independent Director, évalue la composition, la performance et la structure du Conseil d'administration ainsi que la planification de la relève en son sein. Il évalue les candidats en vue de leur nomination au Conseil.

Notre Comité de rémunération s'assure de l'alignement de nos systèmes de rémunération sur nos valeurs, nos stratégies et notre performance. En 2021, il a mis en place un ensemble d'indicateurs IPC basés sur les critères ESG pour la Direction du Groupe.

Notre Comité de contrôle supervise l'audit interne et externe, les rapports financiers, les contrôles internes, la conformité et la gestion des risques. Il examine certains rapports concernant la conformité, la fraude, la gestion des risques d'entreprise ainsi que l'évaluation annuelle du risque du Groupe.

Pour que notre Société jouisse d'un succès à long terme et crée de la valeur durable pour nos actionnaires, nous devons également créer de la valeur pour la société. Notre gouvernance nous aide à déterminer le bon équilibre dans notre quête de création de valeur durable à long terme.

Conseil d'administration de Nestlé S.A.

Conseil d'administration de Nestlé S.A. au 31 décembre 2021

Paul Bulcke (1, 2, 4)

Président

U. Mark Schneider (1, 2)

Administrateur délégué

Henri de Castries (1, 2, 4, 6)

Vice-Président

Lead Independent Director

Ancien Président et Directeur

général d'AXA

Pablo Isla (1, 2, 3)

Président exécutif d'Inditex

Renato Fassbind (1, 2, 6)

Vice-Président de Swiss Re AG

Ann M. Veneman (1, 2, 5)

Ancienne secrétaire du

Département de l'Agriculture

des Etats-Unis et ancienne

Directrice générale de l'UNICEF

Eva Cheng (1, 4, 6)

Ancienne Présidente et Directrice

générale d'Amway, responsable

de la Chine et de l'Asie du Sud-Est

Patrick Aebischer (1, 3)

Président émérite de l'Ecole

Polytechnique Fédérale

de Lausanne (EPFL)

Kimberly A. Ross (1, 6)

Ancienne CFO de Baker

Hughes LLC, d'Avon Products Inc.

et de Royal Ahold N.V.

Kasper Rorsted (1, 3)

CEO d'adidas AG

Dick Boer (1, 3, 5)

Ancien Président et CEO

d'Ahold Delhaize N.V.

Dinesh Paliwal (1, 4)

Président et CEO d'Harman

International Industries Inc.

Hanne Jimenez de Mora (1, 5)

Co-fondatrice du groupe

a-connect

Lindiwe M. Sibanda (1, 5)

Professeure, Université

de Pretoria, République

d'Afrique du Sud

Peter Brabeck-Letmathe

Président émérite

David P. Frick

Secrétaire du Conseil

EY (1)

Réviseurs indépendants

(1) Terme du mandat à la date de l'Assemblée générale des actionnaires 2022.

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

(3) Membre du Comité de rémunération.

(4) Membre du Comité de nomination.

(5) Membre du Comité de durabilité.

(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 2021*.



Paul Bulcke



U. Mark Schneider



Henri de Castries



Pablo Isla



Renato Fassbind



Ann M. Veneman



Eva Cheng



Patrick Aebischer



Kimberly A. Ross



Kasper Rorsted



Dick Boer



Dinesh Paliwal



Hanne Jimenez de Mora



Lindiwe M. Sibanda



David P. Frick
Secrétaire du Conseil

Direction de Nestlé S.A.

Direction de Nestlé S.A.
au 31 décembre 2021

- 1 **U. Mark Schneider**
Administrateur délégué
- 2 **Laurent Freixe**
DG, CEO Zone Amériques
- 3 **Chris Johnson**
DG, CEO Zone Asie, Océanie
et Afrique subsaharienne
- 4 **Marco Settembri**
DG, CEO Zone Europe,
Moyen-Orient,
Afrique du Nord
- 5 **François-Xavier Roger**
DG, Directeur financier
- 6 **Magdi Batato**
DG, Opérations
- 7 **Stefan Palzer**
DG, Innovation, Technologies,
Recherche et Développement
- 8 **Béatrice Guillaume-Grabisch**
DG, Ressources humaines
et Business Services
- 9 **Leanne Geale**
DG, General Counsel,
Gouvernance d'entreprise
et Compliance
- 10 **Bernard Meunier**
DG, Unités d'affaires
stratégiques, Marketing
et Ventes
- 11 **Greg Behar**
DG adjoint, CEO,
Nestlé Health Science
- 12 **Sanjay Bahadur**
DG adjoint, Group Strategy
and Business Development
- 13 **David Rennie**
DG adjoint, Nestlé Coffee
Brands



DG: Directeur général
CEO: Chief Executive Officer

Pour des renseignements supplémentaires sur la Direction du Groupe, veuillez vous référer au *Rapport sur le Gouvernement d'entreprise 2021*.



C'est dans notre centre de R&D d'Orbe (Suisse), où a lieu l'innovation en matière de café, que nos experts développent des produits et des systèmes novateurs pour toutes les marques de café.

Compliance

L'éthique des affaires et la conformité demeurent les fondements de la manière dont nous conduisons nos affaires et les conditions pour créer de la valeur partagée. Nos engagements en faveur de l'éthique, de l'intégrité, de l'équité et de l'authenticité sont ancrés dans notre raison d'être et nos valeurs, ainsi que dans les *Principes de conduite des affaires du Groupe* et notre *Code de conduite des affaires*. Notre Système de gestion de la conformité aide nos employés et responsables à faire ce qui est juste pour la bonne raison, tout en protégeant et renforçant la réputation de Nestlé.

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

En 2021, nous avons considérablement augmenté le nombre de formations obligatoires sur des thèmes tels que les *Principes de conduite des affaires* ou le *Code de conduite des affaires* de Nestlé. Au cours de l'année, plus de 900 000 modules ont été organisés.

Notre IT Roadmap garantit la conformité grâce à de nouveaux outils automatisés. Cette feuille de route informatique permet une gestion efficace de notre Système de gestion de la conformité.

Nous contrôlons la conformité par l'intermédiaire de nos fonctions centrales, de notre fonction d'audit interne et de nos vérificateurs externes. En outre, nous évaluons régulièrement certains aspects spécifiques de notre conformité sociale au moyen de notre programme CARE qui fait appel à des vérificateurs externes indépendants. Un nouveau cycle a débuté en 2021, avec un accent renouvelé sur les droits humains.

En 2021, nous avons lancé Speak Up, notre nouveau canal de signalement unique pour les préoccupations et les questions de non-conformité, qui remplace le système

de signalement interne IRS et le système externe Tell Us. Ce système est géré de manière indépendante par une tierce partie afin de garantir la confidentialité. Il nous a permis de traiter 2475 plaintes émanant de collaborateurs et de parties prenantes externes. Toutes les plaintes font l'objet d'une enquête et, le cas échéant, d'actions correctrices. L'analyse des tendances nous permet de nous concentrer sur les risques clés, la qualité des décisions de gestion des conséquences et l'amélioration des plans d'action. Les plaintes fondées nous ont permis de traiter des problèmes tels que des abus de pouvoir et/ou des intimidations, des cas concernant les conditions de travail, des cas de discrimination et harcèlement, des cas de harcèlement sexuel, des cas de fraude et des cas de non-conformité au Code de l'OMS. 133 employés ont dû quitter la Société et 6 fournisseurs de services ont été révoqués à la suite d'incidents de non-conformité.

Notre culture de la conformité nous aide à créer de la valeur durable pour toutes nos parties prenantes et à faire de Nestlé une force au service du bien.

Information aux actionnaires

Cotation en Bourse

Au 31 décembre 2021, les actions de Nestlé S.A. (code ISIN: CH0038863350) sont cotées à SIX Swiss Exchange, Zurich. Des «American Depositary Receipts» (ADR) (code ISIN: US6410694060) représentant des actions Nestlé S.A. sont émis aux Etats-Unis par Citibank N.A., New York.

Sièges sociaux

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

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

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

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

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

www.nestle.com

7 avril 2022

155^e Assemblée générale ordinaire

8 avril 2022

Dernier jour de négoce avec droit au dividende

11 avril 2022

Date de négoce ex-dividende

13 avril 2022

Païement du dividende

21 avril 2022

Annonce du chiffre d'affaires du premier trimestre 2022

28 juillet 2022

Publication du rapport semestriel janvier-juin 2022

19 octobre 2022

Annonce du chiffre d'affaires des neuf premiers mois de 2022

16 février 2023

Résultats annuels 2022

20 avril 2023

156^e Assemblée générale ordinaire

© 2022, Nestlé S.A., Cham et Vevey (Suisse)

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

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

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

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

Concept et graphisme

Société des Produits Nestlé S.A.,
Corporate Identity & Design,
avec Large Network

Photographie

Gaëtan Bally,
Lionel Deriaz,
William Gammuto,
Matthew Joseph,
Nestlé S.A.

Prépresse

Images3 S.A. (Suisse)

Production

Stämpfli AG (Suisse)

Papier

Ce rapport est imprimé sur du papier Refutura 100% recyclé, certifié FSC (Forest Stewardship Council).



myclimate.org/01-22-472138

