



**Nestlé**

Good food, Good life

# Rapports financiers 2019

**Comptes consolidés  
du Groupe Nestlé 2019**

**153es Comptes annuels  
de Nestlé S.A.**



# Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2019

<p><b>65 Principaux cours de conversion</b></p> <p><b>66 Compte de résultat consolidé de l'exercice 2019</b></p> <p><b>67 Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2019</b></p> <p><b>68 Bilan consolidé au 31 décembre 2019</b></p> <p><b>70 Tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2019</b></p> <p><b>71 Etat des mouvements des capitaux propres consolidés de l'exercice 2019</b></p> <p><b>73 Notes</b></p> <p>73 1. Principes comptables</p> <p>75 2. Périmètre de consolidation, acquisitions et cessions d'activités, actifs destinés à être cédés et acquisitions d'intérêts non contrôlants</p> <p>83 3. Analyse sectorielle</p> <p>93 4. Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et opérationnel(le)s net(te)s</p> <p>95 5. Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</p> <p>6. Stocks</p> <p>96 7. Clients et autres débiteurs/créanciers</p> <p>98 8. Immobilisations corporelles</p> <p>103 9. Goodwill et immobilisations incorporelles</p> <p>110 10. Engagements envers le personnel</p> <p>120 11. Provisions, actifs et passifs éventuels</p> <p>122 12. Instruments financiers</p> <p>137 13. Impôts</p> <p>140 14. Sociétés associées et coentreprises</p> <p>142 15. Bénéfice par action</p> <p>143 16. Tableau de financement</p> <p>146 17. Capitaux propres</p> <p>151 18. Transactions avec des entreprises ou des personnes apparentées</p> <p>152 19. Garanties</p> <p>153 20. Effets de l'hyperinflation</p> <p>21. Evénements postérieurs à la clôture</p>	<p><b>154 Rapport de l'organe de révision – Rapport sur l'audit des états financiers consolidés</b></p> <p><b>160 Renseignements financiers sur 5 ans</b></p> <p><b>162 Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et sociétés associées</b></p>
--	--

## Principaux cours de conversion

CHF pour

		2019	2018	2019	2018
		Cours de fin d'année		Cours moyens annuels pondérés	
1 Dollar US	USD	0.969	0.986	0.993	0.979
1 Euro	EUR	1.086	1.128	1.112	1.154
100 Yuan Renminbi chinois	CNY	13.911	14.335	14.366	14.776
100 Reais brésiliens	BRL	24.042	25.448	25.118	26.663
100 Pesos philippins	PHP	1.912	1.877	1.920	1.856
1 Livre sterling	GBP	1.272	1.256	1.269	1.302
100 Pesos mexicains	MXN	5.124	5.015	5.159	5.082
1 Dollar canadien	CAD	0.743	0.724	0.749	0.755
100 Yens japonais	JPY	0.892	0.894	0.911	0.886
1 Dollar australien	AUD	0.679	0.697	0.692	0.731
100 Roubles russes	RUB	1.563	1.416	1.537	1.554

# Compte de résultat consolidé de l'exercice 2019

En millions de CHF

	Notes	2019	2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	3	<b>92 568</b>	<b>91 439</b>
Autres produits		297	311
Coût des produits vendus		(46 647)	(46 070)
Frais de distribution		(8 496)	(8 469)
Frais de commercialisation et d'administration		(19 790)	(20 003)
Frais de recherche et développement		(1 672)	(1 687)
Autres revenus opérationnels courants	4	163	37
Autres charges opérationnelles courantes	4	(2 749)	(1 769)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	3	<b>13 674</b>	<b>13 789</b>
Autres revenus opérationnels	4	3 717	2 535
Autres charges opérationnelles	4	(1 313)	(2 572)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>16 078</b>	<b>13 752</b>
Produits financiers	5	200	247
Charges financières	5	(1 216)	(1 008)
<b>Bénéfice avant impôts, sociétés associées et coentreprises</b>		<b>15 062</b>	<b>12 991</b>
Impôts	13	(3 159)	(3 439)
Revenus provenant des sociétés associées et des coentreprises	14	1 001	916
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>12 904</b>	<b>10 468</b>
attribuable aux intérêts non contrôlants		295	333
attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)		12 609	10 135
<b>En % du chiffre d'affaires</b>			
Résultat opérationnel courant		14,8%	15,1%
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)		13,6%	11,1%
<b>Bénéfice par action (en CHF)</b>			
Résultat de base par action	15	4.30	3.36
Résultat dilué par action	15	4.30	3.36

# Etat du résultat global consolidé de l'exercice 2019

En millions de CHF

	Notes	2019	2018
<b>Bénéfice de l'exercice comptabilisé au compte de résultat</b>		<b>12 904</b>	<b>10 468</b>
Ecart de conversion, nets d'impôts	17	(1 050)	(1 004)
Ajustements à la juste valeur et reclassifications des instruments de dette, nets d'impôts	17	—	(39)
Ajustements à la juste valeur et reclassifications des couvertures de flux de trésorerie, nets d'impôts		(66)	46
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises	14/17	49	(21)
<b>Eléments qui sont ou peuvent être reclassés ultérieurement au compte de résultat</b>		<b>(1 067)</b>	<b>(1 018)</b>
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies, nettes d'impôts	10/17	(320)	600
Ajustements à la juste valeur des instruments de capitaux propres, nets d'impôts	17	(4)	4
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises	14/17	337	117
<b>Eléments qui ne seront jamais reclassés au compte de résultat</b>		<b>13</b>	<b>721</b>
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>	17	<b>(1 054)</b>	<b>(297)</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>11 850</b>	<b>10 171</b>
attribuable aux intérêts non contrôlants		317	218
attribuable aux actionnaires de la société mère		11 533	9 953

# Bilan consolidé au 31 décembre 2019

avant répartition du bénéfice

En millions de CHF			
	Notes	2019	2018
<b>Actif</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Liquidités et équivalents de liquidités	12/16	7 469	4 500
Placements à court terme	12	2 794	5 801
Stocks	6	9 343	9 125
Clients et autres débiteurs	7/12	11 766	11 167
Comptes de régularisation actifs		498	530
Dérivés actifs	12	254	183
Actifs d'impôt exigible		768	869
Actifs destinés à être cédés	2	2 771	8 828
<b>Total des actifs courants</b>		<b>35 663</b>	<b>41 003</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations corporelles	8	28 762	29 956
Goodwill	9	28 896	31 702
Immobilisations incorporelles	9	17 824	18 634
Participations dans les sociétés associées et les coentreprises	14	11 505	10 792
Immobilisations financières	12	2 611	2 567
Préfinancement des régimes de prévoyance	10	510	487
Actifs d'impôt exigible		55	58
Impôts différés actifs	13	2 114	1 816
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>92 277</b>	<b>96 012</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>127 940</b>	<b>137 015</b>



En millions de CHF			
	Notes	2019	2018
<b>Passif</b>			
<b>Fonds étrangers courants</b>			
Dettes financières	12	14 032	14 694
Fournisseurs et autres créanciers	7/12	18 803	17 800
Comptes de régularisation passifs		4 492	4 075
Provisions	11	802	780
Dérivés passifs	12	420	448
Dettes fiscales exigibles		2 673	2 731
Passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés	2	393	2 502
<b>Total des fonds étrangers courants</b>		<b>41 615</b>	<b>43 030</b>
<b>Fonds étrangers non courants</b>			
Dettes financières	12	23 132	25 700
Engagements envers le personnel	10	6 151	5 919
Provisions	11	1 162	1 033
Impôts différés passifs	13	2 589	2 540
Autres créanciers	12	429	390
<b>Total des fonds étrangers non courants</b>		<b>33 463</b>	<b>35 582</b>
<b>Total des fonds étrangers</b>		<b>75 078</b>	<b>78 612</b>
<b>Capitaux propres</b>	17		
Capital-actions		298	306
Propres actions		(9 752)	(6 948)
Ecart de conversion		(21 526)	(20 432)
Autres réserves		(45)	(183)
Bénéfices accumulés		83 060	84 620
<b>Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>52 035</b>	<b>57 363</b>
Intérêts non contrôlants		827	1 040
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>52 862</b>	<b>58 403</b>
<b>Total du passif</b>		<b>127 940</b>	<b>137 015</b>

# Tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2019

En millions de CHF			2019	2018
	Notes			
<b>Activités d'exploitation</b>				
Résultat opérationnel	16		16 078	13 752
Amortissements	16		3 713	3 924
Pertes de valeur			2 336	1 248
Résultat net sur cessions d'activités	4		(3 416)	(686)
Autres charges et produits non monétaires	16		(28)	137
<b>Cash flow avant variations des actifs et passifs d'exploitation</b>			<b>18 683</b>	<b>18 375</b>
<b>Trésorerie générée par les activités d'exploitation</b>				
Diminution/(augmentation) du fonds de roulement	16		349	472
Variation des autres actifs et passifs d'exploitation	16		(94)	(37)
<b>Trésorerie générée par les activités d'exploitation</b>			<b>18 938</b>	<b>18 810</b>
<b>Cash flow d'exploitation</b>				
Intérêts payés			(1 028)	(684)
Intérêts et dividendes encaissés			162	192
Impôts payés			(2 854)	(3 623)
Dividendes et intérêts reçus des sociétés associées et des coentreprises	14		632	703
<b>Cash flow d'exploitation</b>			<b>15 850</b>	<b>15 398</b>
<b>Activités d'investissement</b>				
Investissements en immobilisations corporelles	8		(3 695)	(3 869)
Investissements en immobilisations incorporelles	9		(516)	(601)
Acquisitions d'activités	2		(125)	(9 512)
Cessions d'activités	2		9 959	4 310
Investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et les coentreprises	14		(540)	728
Entrées/(sorties) de fonds liées aux placements des activités de trésorerie			2 978	(5 159)
Autres activités d'investissement			295	(163)
<b>Cash flow d'investissement</b>			<b>8 356</b>	<b>(14 266)</b>
<b>Activités de financement</b>				
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	17		(7 230)	(7 124)
Dividendes payés aux intérêts non contrôlants			(463)	(319)
Acquisitions (nettes des cessions) d'intérêts non contrôlants	2		(16)	(528)
Achat (net de vente) de propres actions <sup>(a)</sup>			(9 773)	(6 854)
Entrées de fonds liées aux emprunts et autres dettes financières non courantes	12		57	9 900
Sorties de fonds liées aux emprunts et autres dettes financières non courantes	12		(3 287)	(2 712)
Entrées/(sorties) de fonds liées aux dettes financières courantes	12		(444)	3 520
<b>Cash flow de financement</b>			<b>(21 156)</b>	<b>(4 117)</b>
<b>Augmentation/(diminution) des liquidités et équivalents de liquidités</b>				
Ecart de conversion			(221)	(313)
<b>Augmentation/(diminution) des liquidités et équivalents de liquidités</b>			<b>2 829</b>	<b>(3 298)</b>
Liquidités et équivalents de liquidités au début de l'exercice			4 640	7 938
<b>Liquidités et équivalents de liquidités à la fin de l'exercice</b>			<b>7 469</b>	<b>4 640</b>

(a) Correspond principalement au programme de rachat d'actions lancé en 2017.

# Etat des mouvements des capitaux propres consolidés de l'exercice 2019

En millions de CHF

	Capital-actions	Propres actions	Ecart de conversion	Autres réserves	Bénéfices accumulés	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Intérêts non contrôlants	Total des capitaux propres
<b>Capitaux propres au 1er janvier 2018</b>	<b>311</b>	<b>(4 537)</b>	<b>(19 612)</b>	<b>(181)</b>	<b>84 962</b>	<b>60 943</b>	<b>1 271</b>	<b>62 214</b>
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	—	10 135	10 135	333	10 468
Autres éléments du résultat global de l'exercice	—	—	(893)	(12)	723	(182)	(115)	(297)
<b>Total du résultat global de l'exercice</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(893)</b>	<b>(12)</b>	<b>10 858</b>	<b>9 953</b>	<b>218</b>	<b>10 171</b>
Dividendes	—	—	—	—	(7 124)	(7 124)	(319)	(7 443)
Mouvements des propres actions	—	(6 677)	—	—	(49)	(6 726)	—	(6 726)
Plans d'intéressement du personnel au capital	—	153	—	—	(3)	150	3	153
Variation des intérêts non contrôlants	—	—	—	—	181	181	(133)	48
Réduction du capital-actions <sup>(a)</sup>	(5)	4 113	—	—	(4 108)	—	—	—
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	<b>(5)</b>	<b>(2 411)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(11 103)</b>	<b>(13 519)</b>	<b>(449)</b>	<b>(13 968)</b>
Autres mouvements	—	—	73	10	(97)	(14)	—	(14)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2018</b>	<b>306</b>	<b>(6 948)</b>	<b>(20 432)</b>	<b>(183)</b>	<b>84 620</b>	<b>57 363</b>	<b>1 040</b>	<b>58 403</b>
<b>Capitaux propres au 1er janvier 2019</b>	<b>306</b>	<b>(6 948)</b>	<b>(20 432)</b>	<b>(183)</b>	<b>84 620</b>	<b>57 363</b>	<b>1 040</b>	<b>58 403</b>
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	—	12 609	12 609	295	12 904
Autres éléments du résultat global de l'exercice	—	—	(1 094)	(7)	25	(1 076)	22	(1 054)
<b>Total du résultat global de l'exercice</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(1 094)</b>	<b>(7)</b>	<b>12 634</b>	<b>11 533</b>	<b>317</b>	<b>11 850</b>
Dividendes	—	—	—	—	(7 230)	(7 230)	(463)	(7 693)
Mouvements des propres actions	—	(9 946)	—	—	175	(9 771)	—	(9 771)
Plans d'intéressement du personnel au capital	—	280	—	—	(142)	138	(1)	137
Variation des intérêts non contrôlants	—	—	—	—	4	4	(68)	(64)
Réduction du capital-actions <sup>(a)</sup>	(8)	6 862	—	—	(6 854)	—	—	—
<b>Total des transactions avec les actionnaires</b>	<b>(8)</b>	<b>(2 804)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>(14 047)</b>	<b>(16 859)</b>	<b>(532)</b>	<b>(17 391)</b>
Autres mouvements	—	—	—	145	(147)	(2)	2	—
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2019</b>	<b>298</b>	<b>(9 752)</b>	<b>(21 526)</b>	<b>(45)</b>	<b>83 060</b>	<b>52 035</b>	<b>827</b>	<b>52 862</b>

(a) Réduction du capital-actions, voir Note 17.1.



## 1. Principes comptables

### Principes généraux et normes comptables

Les Comptes consolidés sont conformes aux normes comptables internationales (normes IFRS) publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ainsi qu'à la loi suisse.

Ils ont été établis selon le principe du coût historique, sauf indication contraire. Toutes les sociétés consolidées, accords conjoints et sociétés associées importantes arrêtent leurs comptes au 31 décembre.

Le Conseil d'administration a donné son approbation à la publication des Comptes consolidés 2019 en date du 12 février 2020, et ils sont sujets à approbation de l'Assemblée générale annuelle du 23 avril 2020.

### Principes comptables

Les principes comptables sont inclus dans les notes correspondantes des Comptes consolidés. Ils sont présentés sous forme de texte sur fond gris. Les principes comptables présentés ci-après s'appliquent à l'ensemble des comptes.

### Principaux jugements comptables, estimations et hypothèses

L'établissement des Comptes consolidés requiert de la Direction du Groupe qu'elle émette des jugements, qu'elle procède à des estimations et qu'elle formule des hypothèses ayant une incidence sur l'application des principes, sur les montants reportés au titre de revenus et de charges, d'actifs et passifs ainsi que sur les informations complémentaires fournies. Ces estimations et les hypothèses y relatives sont fondées sur l'expérience passée ainsi que sur divers autres facteurs jugés raisonnables au regard des circonstances. Les estimations et les hypothèses y relatives sont révisées de manière constante. Les résultats réels peuvent diverger de ces estimations.

Les domaines impliquant un plus haut degré de jugement ou d'incertitude sont expliqués plus en détail dans les notes correspondantes, y compris la classification et l'évaluation des actifs destinés à être cédés (voir Note 2), la comptabilisation et l'estimation des produits (voir Note 3), la présentation d'éléments supplémentaires et de sous-totaux dans le compte de résultat (voir Note 4), l'identification d'un contrat de location et de conditions locatives (voir Note 8), l'identification d'unités génératrices de trésorerie (UGT) et l'estimation de la valeur recouvrable pour des tests de perte de valeur

(voir Note 9), la détermination de durées d'utilité finies ou indéterminées des immobilisations incorporelles (voir Note 9), la détermination des engagements envers le personnel (voir Note 10), la comptabilisation et l'évaluation des provisions (voir Note 11) et l'estimation des impôts courants et différés (voir Note 13).

### Conversion des monnaies étrangères

La monnaie fonctionnelle des sociétés du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel elles opèrent.

Dans les sociétés du Groupe, les transactions en monnaies étrangères sont enregistrées au cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et les passifs monétaires en devises étrangères sont convertis au cours de change en vigueur à la fin de l'année. Les différences de change qui résultent des opérations précitées sont inscrites au compte de résultat sauf lorsqu'elles sont différées dans les autres éléments du résultat global en tant que couvertures de flux de trésorerie.

Lors de la consolidation, les actifs et passifs des entités étrangères exprimés dans les monnaies fonctionnelles des dites sociétés sont convertis en francs suisses, la monnaie de référence du Groupe, aux cours de change en vigueur à la fin de l'année. Les postes du compte de résultat sont convertis en francs suisses aux cours de change moyens annuels pondérés ou, pour les transactions significatives, au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les différences de change qui surviennent lors de la conversion des actifs nets des entités étrangères, de même que les différences qui surviennent lors de la conversion des résultats de l'exercice des entités étrangères, sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

Lors d'un changement de contrôle dans une entité étrangère, les différences de change qui étaient imputées aux capitaux propres sont comptabilisées au compte de résultat comme gains ou pertes sur cessions.

### Economies hyperinflationnistes

Plusieurs facteurs sont pris en compte pour évaluer si une économie est hyperinflationniste, notamment l'inflation cumulée sur trois ans et la mesure dans laquelle les comportements de la population et les politiques gouvernementales sont compatibles avec une telle situation.

Les bilans et les résultats nets des filiales actives dans les économies hyperinflationnistes sont retraités pour tenir compte des changements du pouvoir d'achat en monnaies locales en utilisant des indices officiels ayant cours à la date du bilan et ce, avant leur conversion en francs suisses. Ils sont donc exprimés dans l'unité de mesure ayant cours à la date du bilan. Les économies hyperinflationnistes dans lesquelles le Groupe opère sont répertoriées à la Note 20.

### **Autres produits**

Les autres produits sont constitués principalement des redevances basées sur les ventes et des droits de licence de tiers perçus durant l'exercice.

### **Charges**

Le coût des produits vendus est déterminé sur la base du coût de production ou d'achat, ajusté du mouvement des stocks. Toutes les autres charges, y compris celles liées à des activités de publicité et de promotion, sont comptabilisées lorsque le Groupe obtient les risques et les avantages inhérents à la propriété des biens ou lorsque les prestations de services sont mises à sa disposition. Les subventions des gouvernements qui ne sont pas liées à des actifs sont créditées au compte de résultat en réduction de la charge y afférente quand elles sont reçues, dès lors qu'il est raisonnablement certain que les conditions de la convention de subvention seront respectées. Des informations supplémentaires sur les charges spécifiques figurent dans les notes.

### **Changement dans la présentation – analyses par secteur**

A compter de 2019, suite à un changement de méthodologie d'allocation utilisée pour déterminer le bénéfice ou la perte des secteurs, certains frais de commercialisation et d'administration précédemment inclus dans les montants Non alloués ont été alloués aux secteurs opérationnels. Cette réallocation a été effectuée afin de mieux refléter l'utilisation des frais centraux par chaque Zone et Activité gérée sur un plan mondial.

Les comparatifs 2018 ont été ajustés (voir Note 3). Un montant de CHF 102 millions a été transféré des montants Non alloués aux secteurs opérationnels.

### **Changements dans les normes comptables**

Plusieurs normes existantes ont été modifiées en divers points avec effet au 1er janvier 2019. Ces changements incluent les clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative (modifications d'IFRS 9), les participations dans des entreprises associées et coentreprises (modifications d'IAS 28), les améliorations annuelles des IFRS cycle 2015–2017 (modifications d'IFRS 3, IFRS 11, IAS 12 et IAS 23) et la modification, réduction ou liquidation d'un régime (modifications d'IAS 19).

Aucune de ces modifications n'a eu un effet significatif sur les Comptes consolidés du Groupe.

Le Groupe a adopté par anticipation au 1er janvier 2018 les normes IFRS 16 – Contrats de location et IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux, avec les impacts déjà présentés dans les Comptes consolidés 2018.

### **Modifications des normes IFRS susceptibles d'affecter le Groupe après le 31 décembre 2019**

Il n'y a aucune norme qui n'est pas encore entrée en vigueur et qui aurait, selon toute prévision, une incidence importante sur le Groupe dans l'exercice en cours ou les exercices ultérieurs.

## 2. Périmètre de consolidation, acquisitions et cessions d'activités, actifs destinés à être cédés et acquisitions d'intérêts non contrôlants

### **Périmètre de consolidation**

Les Comptes consolidés comprennent ceux de Nestlé S.A. ainsi que ceux de ses filiales. Cet ensemble forme le Groupe.

Les sociétés que le Groupe contrôle sont intégralement consolidées à partir de la date d'obtention du contrôle. Le Groupe contrôle une société lorsqu'il est exposé à, ou qu'il a des droits sur, des rendements variables issus de sa participation dans la société et lorsqu'il est en mesure d'influencer ces rendements à travers le pouvoir qu'il exerce sur la société. Bien que le Groupe détienne généralement une majorité des droits de vote dans les entreprises contrôlées, cela s'applique indépendamment du pourcentage de participation dans le capital-actions si le contrôle est obtenu par le biais d'accords avec d'autres actionnaires.

La liste des principales filiales figure dans le chapitre «Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et sociétés associées».

### **Regroupements d'entreprises**

Lorsque les capitaux propres d'une filiale ne sont pas acquis en totalité, les intérêts non contrôlants sont comptabilisés à leur quote-part dans les actifs nets identifiables de la société acquise. S'il obtient le contrôle dans le cadre d'un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, le Groupe réévalue à la juste valeur les intérêts détenus précédemment dans la société acquise et enregistre un gain ou une perte au compte de résultat.

## 2.1 Modifications du périmètre de consolidation

### Acquisitions

Il n'y a eu aucune acquisition significative en 2019.

Les acquisitions significatives réalisées en 2018 incluaient:

- la licence mondiale perpétuelle des produits de consommation emballés et de restauration hors foyer de Starbucks («Alliance Starbucks»), au niveau mondial – café torréfié et moulu, café en grain ainsi que café instantané et en capsules (Boissons liquides et en poudre) – fin août;
- Atrium Innovations, principalement en Amérique du Nord – produits de santé nutritionnelle (Nutrition et Health Science) – 100%, en mars.

Aucune autre acquisition de 2018 n'était significative.

### Cessions

En 2019, plusieurs cessions ont été réalisées, mais une seule a été significative:

- Nestlé Skin Health – solutions dermatologiques issues de la recherche scientifique, distribuées mondialement (Nutrition et Health Science) – 100%, début octobre.

En 2018, les cessions réalisées incluaient:

- Activités de confiserie aux Etats-Unis, Amérique du Nord – chocolat et produits à base de sucre (Confiserie) – 100%, fin mars;
- Gerber Life Insurance, Amérique du Nord – assurance (Nutrition et Health Science) – 100%, fin décembre.

Aucune autre cession de 2018 n'était significative.



## 2.2 Acquisitions d'activités

Les principales catégories d'actifs acquis et de passifs repris à la date d'acquisition sont les suivantes:

En millions de CHF	2019				2018
	Total	Alliance Starbucks	Atrium Innovations	Autres	Total
Immobilisations corporelles	131	4	58	62	124
Immobilisations incorporelles (a)	31	4 794	1 133	66	5 993
Stocks, stocks prépayés et autres actifs	17	176	301	59	536
Dettes financières	(134)	—	(32)	(36)	(68)
Engagements envers le personnel, impôts différés et provisions	—	—	(167)	—	(167)
Autres passifs	(53)	—	(109)	(38)	(147)
<b>Juste valeur des actifs/(passifs) nets identifiables</b>	<b>(8)</b>	<b>4 974</b>	<b>1 184</b>	<b>113</b>	<b>6 271</b>

(a) Correspond principalement aux droits de propriété intellectuelle, aux droits d'exploitation, aux listes des clients, aux marques déposées et dénominations commerciales.

Le goodwill résultant des acquisitions et les sorties de trésorerie sont les suivants:

En millions de CHF	2019				2018
	Total	Alliance Starbucks	Atrium Innovations	Autres	Total
Juste valeur de la contrepartie transférée	102	7 068	2 193	341	9 602
Intérêts non contrôlants	—	—	23	6	29
<b>Sous-total</b>	<b>102</b>	<b>7 068</b>	<b>2 216</b>	<b>347</b>	<b>9 631</b>
Juste valeur des (actifs)/passifs nets identifiables	8	(4 974)	(1 184)	(113)	(6 271)
<b>Goodwill</b>	<b>110</b>	<b>2 094</b>	<b>1 032</b>	<b>234</b>	<b>3 360</b>

En millions de CHF	2019				2018
	Total	Alliance Starbucks	Atrium Innovations	Autres	Total
Juste valeur de la contrepartie transférée	102	7 068	2 193	341	9 602
Liquidités et équivalents de liquidités acquis	—	—	(47)	(12)	(59)
A payer lors d'exercices ultérieurs	(8)	—	—	(31)	(31)
Paiements résultant d'acquisitions d'années antérieures	31	—	—	—	—
<b>Flux de fonds résultant des acquisitions</b>	<b>125</b>	<b>7 068</b>	<b>2 146</b>	<b>298</b>	<b>9 512</b>

La contrepartie transférée correspond aux paiements effectués en trésorerie, une partie de la contrepartie restant exigible.

### **Alliance Starbucks**

Fin août 2018, le Groupe a acquis les droits perpétuels de commercialisation, de vente et de distribution de certains produits de consommation et de restauration hors foyer de Starbucks au niveau mondial («Alliance Starbucks»), transférant le contrôle des activités existantes principalement en Amérique du Nord et en Europe. En sont exclus les produits prêts à boire ainsi que toutes les ventes de produits réalisées dans les salons de café Starbucks. Les produits de consommation et de restauration hors foyer incluent les marques *Starbucks*, *Seattle's Best Coffee*, *Teavana*, *Starbucks VIA Instant*, *Torrefazione Italia Coffee* et les capsules *K-Cup* de Starbucks. Dans le cadre de l'Alliance Starbucks, le Groupe et Starbucks travailleront en étroite collaboration sur la gamme Starbucks existante de café torréfié et moulu, en grain ainsi qu'instantané et en capsules, dans le but d'améliorer l'offre de produits qu'ils proposent aux amateurs de café dans le monde entier. Ce partenariat avec Starbucks renforce considérablement le portefeuille de café du Groupe en Amérique du Nord dans le segment haut de gamme du café torréfié et moulu et du café en capsules. Il permet également le développement de la marque Starbucks à l'international dans le commerce de détail et la restauration hors foyer grâce à la couverture mondiale de Nestlé. Les synergies ainsi créées résultent en un goodwill qui devrait être fiscalement déductible.

### **Atrium Innovations**

Début mars 2018, le Groupe a acquis Atrium Innovations, un leader global des produits de santé nutritionnelle dont les activités de ventes se trouvent principalement en Amérique du Nord et en Europe. Les marques d'Atrium complètent naturellement le portefeuille «Consumer Care» de Nestlé Health Science et sa gamme de produits élargit celle de Nestlé avec des solutions à valeur ajoutée telles que les probiotiques, la nutrition à base de protéines végétales et les multivitamines. Les principales marques d'Atrium sont *Garden of Life*, la marque numéro un dans l'industrie des suppléments naturels aux Etats-Unis, et *Pure Encapsulations*, une gamme complète de suppléments diététiques hypoallergéniques issus de la recherche et la marque numéro un recommandée aux Etats-Unis par les professionnels de la santé. Le goodwill résultant de cette acquisition comprend des éléments tels que des synergies de distribution et un fort potentiel de croissance, et ne devrait pas être fiscalement déductible.

### **Coûts connexes**

Les coûts connexes liés aux acquisitions ont été comptabilisés au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles (voir Note 4.2) pour un montant de CHF 11 millions (2018: CHF 35 millions).

### **Acquisition prévue après le 31 décembre 2019**

Le 27 janvier 2020, le Groupe a annoncé avoir conclu un contrat d'achat d'actifs avec Allergan en vue d'acquérir Zenpep, un médicament dans le domaine des maladies gastro-intestinales. Cette opération vise à élargir l'activité de nutrition médicale de Nestlé Health Science et à compléter son portefeuille de produits thérapeutiques. Zenpep, vendu aux Etats-Unis, est un médicament destiné aux personnes qui ne digèrent pas correctement les aliments car leur pancréas ne produit pas suffisamment d'enzymes pour fractionner les lipides, les protéines et les glucides.

La transaction devrait être finalisée au cours du premier semestre 2020, en même temps que la fusion d'Allergan et AbbVie dont elle est tributaire.

### 2.3 Cessions d'activités

En 2019, le gain sur cessions d'activités est principalement lié à la cession de l'activité Nestlé Skin Health (faisant partie du secteur Autres activités et classée comme actif destiné à être cédé au 31 décembre 2018).

En 2018, le gain sur cessions d'activités était principalement lié à la cession, fin mars 2018, de l'activité de confiserie aux Etats-Unis (faisant partie du secteur opérationnel de la Zone AMS et classée comme actif destiné à être cédé au 31 décembre 2017). La perte sur cessions était principalement liée à la cession, fin décembre 2018, de l'activité Gerber Life Insurance (faisant partie du secteur Autres activités).

En millions de CHF

	2019			2018			
	Nestlé Skin Health	Autres	Total	Gerber Life Insurance	Confiserie aux Etats-Unis	Autres	Total
Immobilisations corporelles	435	177	612	8	201	73	282
Goodwill et immobilisations incorporelles	6 754	19	6 773	1 441	—	257	1 698
Liquidités, équivalents de liquidités et placements à court terme	376	25	401	—	—	8	8
Stocks	247	23	270	—	127	29	156
Clients, autres débiteurs, comptes de régularisation actifs et autres actifs	774	117	891	3 644	—	24	3 668
Impôts différés actifs	267	8	275	—	—	—	—
Passifs financiers	(88)	(37)	(125)	(4)	—	(1)	(5)
Engagements envers le personnel et provisions	(336)	(9)	(345)	—	—	(11)	(11)
Autres passifs	(1 177)	(92)	(1 269)	(2 449)	—	(28)	(2 477)
Impôts différés passifs	(729)	(3)	(732)	—	—	—	—
Intérêts non contrôlants	(70)	—	(70)	—	—	—	—
<b>Actifs nets cédés ou amortis après leur classification comme destinés à être cédés</b>	<b>6 453</b>	<b>228</b>	<b>6 681</b>	<b>2 640</b>	<b>328</b>	<b>351</b>	<b>3 319</b>
Autres éléments cumulés du résultat global, nets, reclassés au compte de résultat	132	—	132	226	37	—	263
Profit/(pertes) sur les cessions, nets des coûts de cession et amortissement d'actifs destinés à être cédés	3 452	(36)	3 416	(1 343)	2 241	(212)	686
<b>Total de la contrepartie des cessions, net des coûts de cession</b>	<b>10 037</b>	<b>192</b>	<b>10 229</b>	<b>1 523</b>	<b>2 606</b>	<b>139</b>	<b>4 268</b>
Liquidités et équivalents de liquidités cédés	(376)	(25)	(401)	—	—	(8)	(8)
Coûts de cessions non encore payés	113	15	128	—	52	—	52
Contrepartie à encaisser	—	(21)	(21)	—	—	(4)	(4)
Encaissement de la contrepartie à encaisser résultant de cessions d'années antérieures	—	24	24	—	—	2	2
<b>Entrée de fonds sur les cessions, nette des coûts de cession</b>	<b>9 774</b>	<b>185</b>	<b>9 959</b>	<b>1 523</b>	<b>2 658</b>	<b>129</b>	<b>4 310</b>

## 2.4 Actifs destinés à être cédés

### Actifs destinés à être cédés et groupes destinés à être cédés

Les actifs non courants destinés à être cédés et les groupes destinés à être cédés sont présentés séparément dans la partie court terme du bilan lorsque les critères ci-après sont satisfaits: le Groupe s'engage à céder l'actif ou le groupe, celui-ci est disponible à la vente, immédiatement et dans son état actuel, un plan de vente actif a débuté et, selon la Direction du Groupe, il est fort probable que la vente soit finalisée dans les douze mois. Juste avant la classification initiale des actifs et des groupes destinés à être cédés en tant qu'actifs destinés à être cédés, la valeur comptable de ces actifs (ou de tous les actifs et passifs en ce qui concerne les groupes destinés à être cédés) est évaluée sur la base du principe comptable applicable. Les actifs destinés à être cédés et les groupes destinés à être cédés sont ensuite valorisés au plus bas de leur valeur comptable et de leur juste valeur, sous déduction des coûts de vente. Les actifs destinés à être cédés ne sont plus amortis.

Au 31 décembre 2019, les actifs destinés à être cédés et les passifs directement associés aux actifs destinés à être cédés comprennent principalement l'activité de glaces aux Etats-Unis, les actifs du réseau de livraison directe au magasin aux Etats-Unis pour les Pizzas surgelées et les Glaces (voir Note 9.1.2, légende <sup>a)</sup>) et l'activité de charcuterie *Herta*.

Sur la base de l'expérience acquise en 2016 avec la fondation de la coentreprise Froneri, l'activité de glaces aux Etats-Unis (faisant partie du secteur opérationnel de la Zone AMS) a été vendue fin janvier à Froneri afin de créer un leader mondial des glaces. L'activité de glaces aux Etats-Unis a donc été publiée comme étant destinée à être cédée au 31 décembre 2019. Le gain sur cession estimé, à comptabiliser à la rubrique Autres revenus opérationnels dans le compte de résultat en 2020, s'élève à environ CHF 1 milliard, comprenant une perte de change cumulée d'environ CHF 0,6 milliard actuellement comptabilisée sous Autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2018, les actifs destinés à être cédés étaient principalement composés de l'activité Nestlé Skin Health.

La composition des actifs destinés à être cédés et des passifs directement associés aux actifs destinés fin 2019 et fin 2018 est la suivante:

En millions de CHF

	2019			2018		
	Glaces Etats-Unis	Autres	Total	Nestlé Skin Health	Autres	Total
Liquidités, équivalents de liquidités et placements à court terme	—	—	—	140	—	140
Stocks	162	33	195	214	16	230
Clients, autres débiteurs, comptes de régularisation actifs et autres actifs	36	115	151	756	91	847
Impôts différés	—	12	12	298	16	314
Immobilisations corporelles	442	301	743	395	100	495
Goodwill et immobilisations incorporelles	1 670	—	1 670	6 787	15	6 802
<b>Actifs destinés à être cédés</b>	<b>2 310</b>	<b>461</b>	<b>2 771</b>	<b>8 590</b>	<b>238</b>	<b>8 828</b>
Passifs financiers	(21)	(17)	(38)	(174)	(25)	(199)
Fournisseurs, autres créanciers et comptes de régularisation passifs	(11)	(172)	(183)	(1 026)	(67)	(1 093)
Engagements envers le personnel et provisions	—	(42)	(42)	(360)	(2)	(362)
Impôts différés	(100)	(26)	(126)	(722)	—	(722)
Autres passifs	—	(4)	(4)	(126)	—	(126)
<b>Passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés</b>	<b>(132)</b>	<b>(261)</b>	<b>(393)</b>	<b>(2 408)</b>	<b>(94)</b>	<b>(2 502)</b>
<b>Actifs nets destinés à être cédés</b>	<b>2 178</b>	<b>200</b>	<b>2 378</b>	<b>6 182</b>	<b>144</b>	<b>6 326</b>

## 2.5 Acquisitions d'intérêts non contrôlants

### Acquisitions et cessions d'intérêts non contrôlants

Le Groupe traite les transactions avec les intérêts non contrôlants n'entraînant pas de perte de contrôle comme des transactions avec des actionnaires en leur qualité de détenteurs d'actions. En cas d'achats d'actions d'intérêts non contrôlants, la différence entre toute contrepartie payée et la quote-part acquise correspondante de la valeur des actifs nets de la filiale est comptabilisée en capitaux propres. Le même principe est appliqué aux cessions d'actions à des intérêts non contrôlants.

Il y a eu plusieurs transactions non significatives avec des intérêts non contrôlants en 2019.

En 2018, le Groupe avait augmenté sa participation dans certaines filiales, la plus importante en Chine. Pour la Chine et les autres pays, la contrepartie payée en trésorerie aux actionnaires n'exerçant pas le contrôle s'était montée à CHF 528 millions et la réduction des intérêts non contrôlants s'était élevée à CHF 162 millions. La contrepartie avait été partiellement enregistrée en tant que fonds étrangers dans les années précédentes pour CHF 510 millions. Les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère avaient été positivement affectés à hauteur de CHF 144 millions.

### 3. Analyse sectorielle

Nestlé est organisée en trois zones géographiques et plusieurs activités gérées sur un plan mondial. L'entreprise produit et distribue des produits alimentaires et boissons dans les catégories suivantes: boissons liquides et en poudre, eaux, produits laitiers et glaces, plats préparés et produits pour cuisiner, confiserie et produits pour animaux de compagnie. Par ailleurs, Nestlé produit et distribue des produits issus de la science nutritionnelle à travers ses activités Nestlé Health Science gérées sur un plan mondial ainsi que des solutions scientifiques favorisant la santé de la peau, des cheveux et des ongles par le biais de Nestlé Skin Health (jusqu'à début octobre 2019). Le Groupe a des usines dans 84 pays et vend ses produits dans 187 pays. Il compte quelque 291 000 employés.

#### **Analyse sectorielle**

##### **Bases de la présentation par secteur**

Les secteurs opérationnels reflètent la structure de gestion du Groupe et la manière dont les informations financières sont régulièrement examinées par le principal décideur opérationnel (PDO), qui est la Direction du Groupe (Executive Board).

Le PDO considère les activités du point de vue géographique et du point de vue des produits, au travers de trois Zones géographiques et de plusieurs Activités gérées sur un plan mondial (GMB – Globally Managed Businesses). Les Zones et les GMB atteignant le seuil quantitatif de 10% du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel courant de l'ensemble des secteurs opérationnels, sont présentées séparément, à titre de secteurs à présenter. Bien que n'atteignant pas la valeur seuil, Nestlé Waters est présentée séparément pour des raisons de cohérence avec la longue pratique du Groupe. Ainsi, les secteurs opérationnels du Groupe à présenter sont les suivants:

- Zone Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA);
- Zone Amériques (AMS);
- Zone Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA);
- Nestlé Waters.

Les autres activités commerciales et secteurs opérationnels, y compris les GMB qui n'atteignent pas la valeur seuil, comme Nespresso, Nestlé Health Science et Nestlé Skin Health, sont regroupés et présentés sous Autres activités.

Etant donné que certains secteurs opérationnels représentent des Zones géographiques, les informations sont également présentées par produit. Les sept groupes de produits présentés constituent les catégories les plus élevées de produits faisant l'objet d'une gestion interne.

##### **Produits des activités ordinaires et résultats par secteur**

Les résultats sectoriels (résultat opérationnel courant) représentent la contribution des différents secteurs aux frais de l'organisation centrale, aux frais de recherche et développement et au résultat opérationnel courant du Groupe. Les frais centraux et de recherche et développement spécifiques sont alloués aux secteurs correspondants. En plus du résultat opérationnel courant, le résultat opérationnel courant récurrent est présenté sur une base volontaire étant donné qu'il représente une des mesures clés utilisées par la Direction du Groupe pour contrôler le Groupe.

Les amortissements comprennent l'amortissement des immobilisations corporelles (y compris les actifs loués liés au droit d'utilisation) ainsi que l'amortissement des immobilisations incorporelles.

### **Capital investi et autres informations par secteur**

Les actifs et passifs sectoriels ne sont pas transmis régulièrement au PDO en vue de l'évaluation de la performance des secteurs ou de l'allocation des ressources. Les actifs et passifs sectoriels ne sont donc pas présentés. Le Groupe présente toutefois sur une base volontaire le capital investi, le goodwill et les immobilisations incorporelles par secteur et par produit.

Le capital investi comprend les immobilisations corporelles, les clients, certains autres débiteurs, les actifs destinés à être cédés, les stocks et les comptes de régularisation actifs ainsi que les actifs financiers spécifiques aux secteurs opérationnels et est réduit des fournisseurs, de certains autres créanciers, des passifs directement associés aux actifs destinés à être cédés, des autres créanciers non courants ainsi que des comptes de régularisation passifs.

Le goodwill et les immobilisations incorporelles ne figurent pas dans le capital investi car les montants comptabilisés ne sont pas comparables entre les secteurs en raison des différences en termes d'intensité des activités d'acquisition et des changements de normes comptables applicables aux différentes périodes durant lesquelles le Groupe a entrepris d'importantes acquisitions. Néanmoins, une allocation du goodwill et des actifs incorporels ainsi que les pertes de valeur y relatives sont présentées par secteur et produit.

Les éliminations intersectorielles représentent les soldes inter-compagnies entre les différents secteurs.

Le capital investi, le goodwill et les immobilisations incorporelles par secteur représentent la situation à la fin de l'exercice, tandis que les chiffres par produit représentent la moyenne annuelle, ce qui fournit une meilleure indication du capital investi.

Les acquisitions d'immobilisations représentent le total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations corporelles (y compris les actifs loués liés au droit d'utilisation), d'immobilisations incorporelles et de goodwill, y compris ceux qui résultent de regroupements d'entreprises.

### **Montants Non alloués**

Les montants Non alloués représentent des éléments dont l'imputation à un secteur ou à un produit serait arbitraire. Il s'agit pour l'essentiel:

- des frais et actifs/passifs centraux;
- des frais et actifs/passifs de recherche et développement; et
- de certains goodwills et immobilisations incorporelles.

### **Produits des activités ordinaires**

Le chiffre d'affaires est constitué des montants reçus et recevables de la part de tiers pour des biens fournis aux clients et pour les prestations de services effectuées. Le chiffre d'affaires est enregistré lorsque le contrôle des biens est transféré au client, généralement au moment de la réception par le client.

Les produits des activités ordinaires sont évalués à partir du montant de la contrepartie que le Groupe s'attend à recevoir, sur la base du prix courant applicable à un canal de distribution donné, déduction faite des rétrocessions, des impôts sur chiffre d'affaires, des abattements tarifaires, des autres remises commerciales, bons de réduction et promotions sur les prix accordés aux consommateurs. Les remises, abattements et rabais promotionnels sont comptabilisés comme une déduction des produits au moment où les ventes concernées sont comptabilisées ou lorsque le rabais est accordé au client (ou consommateur si applicable). Ils sont estimés sur la base d'appréciations



reposant sur l'historique et les termes spécifiques des accords conclus avec les clients. Les paiements effectués en faveur des clients pour les services commerciaux obtenus sont comptabilisés en charges. Le Groupe a une série de modalités de crédit qui sont généralement à court terme, selon les pratiques usuelles du marché et sans composante de financement.

Le Groupe n'accepte généralement pas les rétrocessions sur vente, sauf dans des cas limités principalement dans l'activité Nutrition Infantile. L'historique est utilisé pour estimer ces rétrocessions au moment de la vente. Aucun actif n'est comptabilisé pour les produits récupérés lors de ces rétrocessions, car il n'est pas prévu de les revendre.

Les équipements de vente et distribution (principalement machines à café, fontaines à eau et congélateurs) peuvent être vendus ou loués séparément aux clients.

Les accords dans le cadre desquels le Groupe transfère à un client la quasi-totalité des risques et des avantages attachés à la propriété sont traités comme des crédits-bails financiers. Les produits des crédits-bails d'exploitation pour la location d'équipements de vente et distribution sont comptabilisés sur une base linéaire pendant la durée de la location.

Le chiffre d'affaires est ventilé par groupe de produit et par région géographique dans les Notes 3.2 et 3.4.

### 3.1 Secteurs opérationnels

#### Revenus et résultats

En millions de CHF

	Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(b)</sup>	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/charges opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s <sup>(c)</sup>	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont frais de restructuration	Amortissements
							2019
Zone EMENA	18 834	3 567	3 394	(173)	(37)	(133)	(742)
Zone AMS	33 154	6 998	6 159	(839)	(199)	(216)	(1 047)
Zone AOA	21 602	4 908	3 658	(1 250)	(517)	(79)	(741)
Nestlé Waters	7 821	922	740	(182)	(21)	(87)	(453)
Autres activités <sup>(d)</sup>	11 157	2 089	2 026	(63)	7	(18)	(527)
Non alloué <sup>(e)</sup>	—	(2 224)	(2 303)	(79)	(16)	(20)	(203)
<b>Total</b>	<b>92 568</b>	<b>16 260</b>	<b>13 674</b>	<b>(2 586)</b>	<b>(783)</b>	<b>(553)</b>	<b>(3 713)</b>

En millions de CHF

	Chiffre d'affaires <sup>(a)</sup>	Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(b)</sup>	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/charges opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s <sup>(c)</sup>	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont frais de restructuration	Amortissements
							2018 *
Zone EMENA	18 932	3 545	3 206	(339)	(41)	(250)	(769)
Zone AMS	30 975	6 496	6 053	(443)	(117)	(142)	(1 033)
Zone AOA	21 331	4 834	4 482	(352)	(215)	(70)	(771)
Nestlé Waters	7 878	865	683	(182)	(54)	(96)	(435)
Autres activités <sup>(d)</sup>	12 323	2 036	1 794	(242)	(59)	(14)	(716)
Non alloué <sup>(e)</sup>	—	(2 255)	(2 429)	(174)	(14)	(79)	(200)
<b>Total</b>	<b>91 439</b>	<b>15 521</b>	<b>13 789</b>	<b>(1 732)</b>	<b>(500)</b>	<b>(651)</b>	<b>(3 924)</b>

\* Comparatifs 2018 ajustés, voir Note 1 Principes comptables, Changements dans la présentation – analyse sectorielle.

(a) Les ventes intersectorielles ne sont pas significatives.

(b) Résultat opérationnel courant avant Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

(c) Compris(es) dans le résultat opérationnel courant.

(d) Principalement Nespresso, Nestlé Health Science, Nestlé Skin Health (jusqu'à début octobre 2019) et, en 2018, Gerber Life Insurance.

(e) Voir les principes comptables relatifs à l'Analyse sectorielle ci-dessus pour la définition des montants Non alloués.

## Capital investi et autres informations

En millions de CHF

	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles	Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées (c)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (d)	2019 Acquisitions d'immobilisations
Zone EMENA	7 227	5 008	(38)	—	1 083
Zone AMS	10 158	23 306	(64)	(155)	1 804
Zone AOA	4 044	12 027	(575)	(565)	862
Nestlé Waters	3 487	1 387	(102)	(34)	848
Autres activités (a)	1 781	5 949	—	(5)	606
Non alloué (b) et éliminations intersectorielles	1 587	713	—	(15)	279
<b>Total</b>	<b>28 284</b>	<b>48 390</b>	<b>(779)</b>	<b>(774)</b>	<b>5 482</b>

En millions de CHF

	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles	Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées (c)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (d)	2018 Acquisitions d'immobilisations
Zone EMENA	6 696	5 105	(138)	(16)	1 422
Zone AMS	10 051	23 849	(43)	(14)	7 356
Zone AOA	4 930	13 258	(297)	—	1 103
Nestlé Waters	3 382	1 481	(59)	(3)	884
Autres activités (a)	2 792	12 822	(89)	(53)	3 593
Non alloué (b) et éliminations intersectorielles	1 572	623	—	(36)	353
<b>Total</b>	<b>29 423</b>	<b>57 138</b>	<b>(626)</b>	<b>(122)</b>	<b>14 711</b>

(a) Principalement Nespresso, Nestlé Health Science, Nestlé Skin Health (jusqu'à début octobre 2019) et, en 2018, Gerber Life Insurance.

(b) Voir les principes comptables relatifs à l'Analyse sectorielle ci-dessus pour la définition des montants Non alloués.

(c) Compris(es) dans le résultat opérationnel.

(d) Compris(es) dans le résultat opérationnel courant.

### 3.2 Produits

#### Revenus et résultats

En millions de CHF

				2019		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(a)</sup>	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s <sup>(b)</sup>	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont frais de restructuration
Boissons liquides et en poudre	23 221	5 197	4 701	(496)	(180)	(63)
Eaux	7 391	846	667	(179)	(21)	(85)
Produits laitiers et Glaces	13 268	2 706	1 678	(1 028)	(415)	(106)
Nutrition et Health Science	14 990	3 314	3 092	(222)	(32)	(70)
Plats préparés et produits pour cuisiner	12 188	2 170	1 857	(313)	(107)	(124)
Confiserie	7 888	1 332	1 241	(91)	(18)	(47)
Produits pour animaux de compagnie	13 622	2 919	2 741	(178)	6	(38)
Non alloué <sup>(c)</sup>	—	(2 224)	(2 303)	(79)	(16)	(20)
<b>Total</b>	<b>92 568</b>	<b>16 260</b>	<b>13 674</b>	<b>(2 586)</b>	<b>(783)</b>	<b>(553)</b>

En millions de CHF

				2018 *		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(a)</sup>	Résultat opérationnel courant	Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s <sup>(b)</sup>	dont pertes de valeur sur immobilisations corporelles	dont frais de restructuration
Boissons liquides et en poudre	21 620	4 879	4 553	(326)	(108)	(100)
Eaux	7 409	775	603	(172)	(49)	(92)
Produits laitiers et Glaces	13 217	2 506	2 397	(109)	(21)	(42)
Nutrition et Health Science	16 188	3 306	2 795	(511)	(239)	(79)
Plats préparés et produits pour cuisiner	12 065	2 161	2 029	(132)	(27)	(83)
Confiserie	8 123	1 391	1 279	(112)	(17)	(50)
Produits pour animaux de compagnie	12 817	2 758	2 562	(196)	(25)	(126)
Non alloué <sup>(c)</sup>	—	(2 255)	(2 429)	(174)	(14)	(79)
<b>Total</b>	<b>91 439</b>	<b>15 521</b>	<b>13 789</b>	<b>(1 732)</b>	<b>(500)</b>	<b>(651)</b>

\* Comparatifs 2018 ajustés, voir Note 1 Principes comptables, Changements dans la présentation – analyse sectorielle.

(a) Résultat opérationnel courant avant Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

(b) Compris(es) dans le résultat opérationnel courant.

(c) Voir les principes comptables relatifs à l'Analyse sectorielle ci-dessus pour la définition des montants Non alloués.

## Capital investi et autres informations

En millions de CHF

		2019		
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles	Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées (b)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (c)
Boissons liquides et en poudre	6 223	8 300	(34)	(182)
Eaux	3 342	1 464	(102)	(34)
Produits laitiers et Glaces	3 295	2 818	(33)	(394)
Nutrition et Health Science	5 445	23 960	—	—
Plats préparés et produits pour cuisiner	3 258	5 345	(10)	(4)
Confiserie	2 693	1 242	(595)	—
Produits pour animaux de compagnie	4 244	10 202	—	(145)
Non alloué (a) et éliminations intra-groupe	1 679	2 015	(5)	(15)
<b>Total</b>	<b>30 179</b>	<b>55 346</b>	<b>(779)</b>	<b>(774)</b>

En millions de CHF

		2018		
	Capital investi	Goodwill et immobilisations incorporelles	Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées (b)	Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (c)
Boissons liquides et en poudre	6 745	4 224	(25)	(21)
Eaux	3 199	1 461	(59)	(3)
Produits laitiers et Glaces	3 585	2 886	(22)	—
Nutrition et Health Science	6 732	25 762	(89)	(39)
Plats préparés et produits pour cuisiner	3 299	5 560	(134)	(21)
Confiserie	2 449	1 623	(250)	—
Produits pour animaux de compagnie	4 349	10 172	—	(2)
Non alloué (a) et éliminations intra-groupe	1 916	1 968	(47)	(36)
<b>Total</b>	<b>32 274</b>	<b>53 656</b>	<b>(626)</b>	<b>(122)</b>

(a) Voir les principes comptables relatifs à l'Analyse sectorielle ci-dessus pour la définition des montants Non alloués.

(b) Compris(es) dans le résultat opérationnel.

(c) Compris(es) dans le résultat opérationnel courant.

### 3.3a Réconciliation du résultat opérationnel courant récurrent avec le bénéfice avant impôts, sociétés associées et coentreprises

En millions de CHF

	2019	2018
<b>Résultat opérationnel courant récurrent</b> <sup>(a)</sup>	<b>16 260</b>	<b>15 521</b>
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s	(2 586)	(1 732)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>13 674</b>	<b>13 789</b>
Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées	(779)	(626)
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s excepté pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées	3 183	589
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>16 078</b>	<b>13 752</b>
Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s	(1 016)	(761)
<b>Bénéfice avant impôts, sociétés associées et coentreprises</b>	<b>15 062</b>	<b>12 991</b>

(a) Résultat opérationnel courant avant Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s.

### 3.3b Réconciliation du capital investi avec le total de l'actif

En millions de CHF

	2019	2018
Capital investi selon Note 3.1	28 284	29 423
Passifs inclus dans le capital investi	23 364	24 230
<b>Sous-total</b>	<b>51 648</b>	<b>53 653</b>
Immobilisations incorporelles et goodwill selon Note 3.1 <sup>(a)</sup>	48 390	57 138
Autres actifs	27 902	26 224
<b>Total de l'actif</b>	<b>127 940</b>	<b>137 015</b>

(a) Y compris les immobilisations incorporelles et le goodwill classés comme Actifs destinés à être cédés à hauteur de CHF 1670 millions (2018: CHF 6802), voir Note 2.4.

### 3.4 Répartition du chiffre d'affaires par région géographique (pays et type de marché)

Le Groupe répartit le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens selon les principaux groupes de produits comme indiqué dans la Note 3.2. La répartition du chiffre d'affaires par région géographique se fonde sur la localisation des clients et ne correspond donc pas à une vue par responsabilité de gestion telle que présentée par segments opérationnels dans la Note 3.1.

En millions de CHF

	2019	2018
<b>EMENA</b>	<b>26 499</b>	<b>26 890</b>
France	4 423	4 561
Royaume-Uni	2 917	2 930
Allemagne	2 632	2 752
Russie	1 703	1 595
Italie	1 674	1 819
Espagne	1 512	1 552
Suisse	1 164	1 241
Autres marchés EMENA	10 474	10 440
<b>AMS</b>	<b>42 281</b>	<b>41 063</b>
Etats-Unis	28 831	27 618
Brésil	3 647	3 683
Mexique	2 934	2 813
Canada	2 182	2 064
Autres marchés AMS	4 687	4 885
<b>AOA</b>	<b>23 788</b>	<b>23 486</b>
Région Chine	6 913	7 004
Philippines	2 643	2 476
Japon	1 816	1 782
Inde	1 667	1 529
Australie	1 468	1 552
Autres marchés AOA	9 281	9 143
<b>Total du chiffre d'affaires</b>	<b>92 568</b>	<b>91 439</b>
dont marchés développés	53 732	53 040
dont marchés émergents	38 836	38 399

### 3.5 Géographie

Les chiffres d'affaires et les actifs non courants, en Suisse et dans les pays qui représentent individuellement au moins 10% du chiffre d'affaires du Groupe ou 10% de ses actifs non courants, sont présentés séparément.

L'analyse du chiffre d'affaires est présentée selon la localisation des clients.

Les actifs non courants se composent des immobilisations corporelles (y compris les actifs loués liés au droit d'utilisation), incorporelles et du goodwill. Les immobilisations corporelles et incorporelles sont imputées au pays du propriétaire légal. Le goodwill est imputé aux pays des filiales dans lesquels les activités acquises opèrent.

En millions de CHF

	2019		2018	
	Chiffre d'affaires	Actifs non courants	Chiffre d'affaires	Actifs non courants
Etats-Unis	28 831	30 344	27 618	32 925
Suisse	1 164	15 251	1 241	10 847
Reste du monde	62 573	29 887	62 580	36 520
<b>Total</b>	<b>92 568</b>	<b>75 482</b>	<b>91 439</b>	<b>80 292</b>

### 3.6 Clients

Il n'y a aucun client dont le chiffre d'affaires à lui seul se monte à 10% ou plus du chiffre d'affaires du Groupe.



## 4. Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et opérationnel(le)s net(te)s

### **Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s**

Ce poste comprend les frais de restructuration, les pertes de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles (autres que celles de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées), les litiges et contrats déficitaires, le résultat sur les cessions d'immobilisations corporelles et les revenus et charges divers spécifiques soumis au contrôle des secteurs opérationnels.

Les frais de restructuration sont limités aux indemnités de licenciement et aux engagements envers le personnel qui sont versés aux employés dont les contrats de travail ont été rompus suite à la réorganisation d'une activité ou d'une fonction. Ils n'incluent pas les indemnités de licenciement versées en cas de départ naturel, de mauvaise performance, de mauvaise conduite professionnelle, etc.

### **Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s**

Ce poste comprend les pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées, les résultats sur cessions d'activités (y compris les pertes de valeur et les subséquentes réévaluations d'affaires destinées à être cédées ainsi que d'autres coûts strictement relatifs aux cessions tels que les frais de restructuration directement liés aux affaires cédées, les frais juridiques, les honoraires professionnels, de conseil et autres), les coûts connexes liés aux acquisitions, l'effet de la comptabilisation de l'hyperinflation ainsi que les produits et charges non soumis au contrôle des secteurs opérationnels ou liés à des événements tels que les catastrophes naturelles et l'expropriation d'actifs.

#### 4. Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s et opérationnel(le)s net(te)s

##### 4.1 Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s

En millions de CHF

	Notes	2019	2018
<b>Autres revenus opérationnels courants</b>		<b>163</b>	<b>37</b>
Frais de restructuration		(553)	(651)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(a)</sup>	8/9	(1 557)	(622)
Litiges et contrats déficitaires		(483)	(438)
Diverses charges opérationnelles courantes		(156)	(58)
<b>Autres charges opérationnelles courantes</b>		<b>(2 749)</b>	<b>(1 769)</b>
<b>Total autres revenus/(charges) opérationnel(le)s courant(e)s net(te)s</b>		<b>(2 586)</b>	<b>(1 732)</b>

(a) Hors immobilisations incorporelles non commercialisées.

En 2019, les Autres charges opérationnelles courantes sont principalement composées de:

- CHF 1024 millions de pertes de valeur sur immobilisations corporelles (CHF 459 millions) et incorporelles (CHF 565 millions) liées à l'unité génératrice de trésorerie Yinlu (voir Note 9); et
- CHF 461 millions de charges exceptionnelles liées à des pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles, des frais de restructuration, des contrats déficitaires et d'autres charges en raison de la décision prise par le Groupe au deuxième trimestre 2019 de se désengager du réseau de livraison directe au magasin (LDM) aux Etats-Unis pour les Pizzas surgelées et les Glaces.

##### 4.2 Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s

En millions de CHF

	Notes	2019	2018
Gains sur cessions d'activités	2	3 591	2 344
Divers revenus opérationnels		126	191
<b>Autres revenus opérationnels</b>		<b>3 717</b>	<b>2 535</b>
Pertes sur cessions d'activités	2	(175)	(1 658)
Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées	9	(779)	(626)
Diverses charges opérationnelles		(359)	(288)
<b>Autres charges opérationnelles</b>		<b>(1 313)</b>	<b>(2 572)</b>
<b>Total autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s</b>		<b>2 404</b>	<b>(37)</b>

En 2019, les gains sur cessions d'activités sont principalement liés au résultat sur cession de l'activité Nestlé Skin Health pour CHF 3452 millions (voir Note 2.3).

En 2019, la perte de valeur du goodwill et des immobilisations incorporelles non commercialisées inclut principalement une perte de valeur du goodwill de l'unité génératrice de trésorerie Hsu Fu Chi de CHF 502 millions (voir Note 9).

## 5. Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s

Les produits/(charges) financiers(ères) net(te)s comprennent le coût financier net de la dette financière nette et les produits/(charges) d'intérêts net(te)s sur les régimes de pension à prestations définies.

Le coût financier net inclut d'une part les produits d'intérêts sur les liquidités et équivalents de liquidité ainsi que sur les placements à court terme et, d'autre part, les charges d'intérêts sur les dettes financières (contrats de locations inclus), désignés collectivement ci-après par la «dette financière nette» (voir Note 16.5). Ce poste comprend aussi d'autres charges et produits, comme les différences de change sur la dette financière nette et les résultats des instruments de couverture de taux de change et de taux d'intérêt s'y rapportant. Certains coûts d'emprunt sont comptabilisés en tant qu'actifs, comme indiqué à la rubrique Immobilisations corporelles.

En millions de CHF

	Notes	2019	2018
Produits d'intérêts		161	212
Charges d'intérêts		(1 026)	(820)
<b>Coût financier net de la dette financière nette</b>		<b>(865)</b>	<b>(608)</b>
Produits d'intérêts sur les régimes à prestations définies		39	35
Charges d'intérêts sur les régimes à prestations définies		(188)	(186)
<b>Produits/(charges) d'intérêts net(te)s sur les régimes à prestations définies</b>	10	<b>(149)</b>	<b>(151)</b>
Autres		(2)	(2)
<b>Produits/(charges) financiers(ères) net(te)s</b>		<b>(1 016)</b>	<b>(761)</b>

## 6. Stocks

Les matières premières sont valorisées à la valeur la plus basse entre le coût d'achat calculé au moyen de la méthode FIFO (first-in, first-out) et la valeur nette de réalisation. Les produits en cours de fabrication et finis ainsi que les matériaux divers sont valorisés à la valeur la plus basse entre leur coût moyen pondéré et leur valeur nette de réalisation. Le coût des stocks comprend les gains/pertes sur les couvertures de flux de trésorerie pour l'achat de matières premières et de produits finis.

En millions de CHF

	2019	2018
Matières premières, produits en cours de fabrication et matériaux divers	4 116	3 889
Produits finis	5 472	5 435
Correction pour ajustement à la valeur nette de réalisation	(245)	(199)
	<b>9 343</b>	<b>9 125</b>

Des stocks s'élevant à CHF 278 millions (2018: CHF 260 millions) sont donnés en garantie de passifs financiers.

## 7. Clients et autres débiteurs/créanciers

### 7.1 Clients et autres débiteurs

#### Comptabilisation et évaluation

Les clients et autres débiteurs sont initialement comptabilisés à leur prix de transaction. Ils sont ultérieurement réévalués au coût amorti déduction faite des corrections de valeur pour pertes.

#### Pertes de crédit attendues

Le Groupe applique l'approche simplifiée IFRS 9 pour évaluer les pertes de crédit attendues pour les créances commerciales à un montant égal à la totalité des pertes de crédit attendues. Les pertes de crédit attendues sur les créances commerciales sont calculées sur la base du taux de pertes sur créances effectives au cours des trois à cinq années précédentes, appliqué sur le solde total des créances commerciales n'ayant pas subi de pertes de crédit. L'historique de pertes de crédit du Groupe a montré que l'ancienneté des soldes débiteurs est principalement due aux négociations sur les contreparties variables.

Le Groupe considère qu'une perte de crédit d'une créance commerciale doit être enregistrée lorsqu'un ou plusieurs événements préjudiciables se sont produits, par exemple:

- le client a rencontré des difficultés financières significatives; ou
- le client va probablement déclarer faillite ou faire l'objet d'une autre réorganisation financière.

Les pertes de valeur liées aux comptes clients et autres débiteurs ne sont pas présentées séparément dans le compte de résultat consolidé mais sont comptabilisées sous la rubrique Frais de commercialisation et d'administration.

En millions de CHF

	2019			2018		
	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes de crédit attendues	Total	Valeur comptable brute	Correction de valeur pour pertes de crédit attendues	Total
Clients n'ayant pas subi de perte de crédit	9 463	(55)	9 408	9 141	(50)	9 091
Autres débiteurs n'ayant pas subi de perte de crédit	2 375	(34)	2 341	2 098	(41)	2 057
Clients et autres débiteurs ayant subi une perte de crédit	238	(221)	17	239	(220)	19
<b>Total</b>	<b>12 076</b>	<b>(310)</b>	<b>11 766</b>	<b>11 478</b>	<b>(311)</b>	<b>11 167</b>

Les cinq principaux clients du Groupe représentent 13% (2018: 12%) des comptes clients et autres débiteurs, aucun d'eux n'excédant individuellement 7% (2018: 6%).

En se basant sur la tendance historique et la performance attendue des clients, le Groupe considère que la correction de valeur pour pertes de crédit attendues ci-dessus couvre le risque de défaut de paiement d'une manière adéquate.

## 7.2 Fournisseurs et autres créanciers par type

### Comptabilisation et évaluation

Les fournisseurs et autres créanciers sont initialement comptabilisés à leur prix de transaction et sont ultérieurement réévalués au coût amorti.

### Affacturation inversé avec les fournisseurs

Le Groupe participe à un programme d'affacturation inversé avec les fournisseurs aux termes desquels les fournisseurs peuvent choisir de recevoir un paiement anticipé en affacturant leurs créances du Groupe. Les dates d'échéance des paiements par le Groupe reposent sur les conditions commerciales convenues avec les fournisseurs, sont conformes aux règlements applicables et restent cohérents avec le cycle opérationnel normal de ses affaires.

Le Groupe continue de présenter les factures pouvant être réglées à travers ces programmes comme Fournisseurs, sachant que le passif initial n'est ni libéré légalement ni modifié de manière significative du fait de la conclusion de tels accords. Les paiements correspondants sont inclus dans les cash flow d'exploitation parce qu'ils restent de nature opérationnelle.

En millions de CHF

	2019	2018
<b>Exigibles dans un délai d'un an</b>		
Fournisseurs	14 017	13 045
Cotisations de sécurité sociale ainsi que droits et taxes divers	1 900	1 934
Autres créanciers	2 886	2 821
	<b>18 803</b>	<b>17 800</b>

## 8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles comprennent les actifs détenus en propre et loués.

En millions de CHF

	Notes	2019	2018
Immobilisations corporelles – détenues en propre	8.1	25 552	26 837
Actifs liés au droit d'utilisation – loués	8.2b	3 210	3 119
		<b>28 762</b>	<b>29 956</b>

### 8.1 Actifs détenus en propre

Les immobilisations corporelles détenues en propre figurent au bilan à leur coût historique.

L'amortissement est évalué sur les composants qui ont des durées d'utilité homogènes en recourant à la méthode linéaire pour amortir le coût initial sur les durées d'utilité estimées en tenant compte de valeurs résiduelles. Les valeurs résiduelles sont de 30% pour les sièges sociaux et sont égales à zéro pour toutes les autres catégories d'actifs.

Les durées d'utilité sont les suivantes:

Bâtiments	20 à 40 ans
Machines et équipements	10 à 25 ans
Outillage, mobilier, matériel informatique et divers	3 à 15 ans
Véhicules	3 à 10 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

Les durées d'utilité, les composants et les valeurs résiduelles sont revus chaque année. Cette révision tient compte de la nature des actifs, de l'usage prévu, y compris, mais sans toutefois s'y limiter, la fermeture d'installations et l'évolution de la technologie et des pressions compétitives qui peuvent conduire à une obsolescence technique.

L'amortissement des immobilisations corporelles est imputé aux rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat.

Les coûts d'emprunt des immobilisations en cours de construction sont portés au bilan si les actifs en cours de construction sont significatifs et si leur construction s'effectue sur une période relativement longue (généralement supérieure à un an). Le taux de capitalisation est déterminé en fonction du coût de l'emprunt à court terme pour la période de construction.

Les subventions des gouvernements sont comptabilisées en tant que revenu différé, celui-ci étant porté au compte de résultat sur la durée d'utilité des actifs concernés.

## 8. Immobilisations corporelles

En millions de CHF

	Terrains et bâtiments	Machines et équipements	Outillage, mobilier et matériel divers	Véhicules	Total
<b>Valeur comptable nette</b>					
<b>Au 1er janvier 2019</b>	11 469	12 959	2 248	161	26 837
Investissements en immobilisations corporelles <sup>(a)</sup>	1 066	1 929	654	43	3 692
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	—	(5)	1	1	(3)
Amortissement	(433)	(1 505)	(736)	(58)	(2 732)
Pertes de valeur <sup>(b)</sup>	(358)	(265)	(36)	(1)	(660)
Cessions	(67)	(47)	(28)	(9)	(151)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(371)	(361)	(54)	3	(783)
Ecart de conversion	(411)	(278)	42	(1)	(648)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>10 895</b>	<b>12 427</b>	<b>2 091</b>	<b>139</b>	<b>25 552</b>
Valeur brute	17 395	30 904	7 352	427	56 078
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(6 500)	(18 477)	(5 261)	(288)	(30 526)
<b>Valeur comptable nette</b>					
<b>Au 1er janvier 2018</b>	11 717	13 461	2 292	196	27 666
Investissements en immobilisations corporelles <sup>(a)</sup>	1 025	2 013	782	40	3 860
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	34	38	8	1	81
Amortissement	(484)	(1 581)	(742)	(51)	(2 858)
Pertes de valeur	(138)	(269)	(18)	(7)	(432)
Cessions	(61)	(56)	(28)	(13)	(158)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(232)	(166)	(48)	(1)	(447)
Ecart de conversion	(392)	(481)	2	(4)	(875)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>11 469</b>	<b>12 959</b>	<b>2 248</b>	<b>161</b>	<b>26 837</b>
Valeur brute	17 747	31 293	8 069	560	57 669
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(6 278)	(18 334)	(5 821)	(399)	(30 832)

(a) Incluant les coûts d'emprunt.

(b) Le total inclut CHF 459 millions liés à l'UGT Yinlu (voir Note 4.1 et 9.1.1).

Au 31 décembre 2019, les immobilisations corporelles comprennent des immobilisations en cours de construction à hauteur de CHF 1988 millions (2018: CHF 1528 millions). Des immobilisations corporelles d'une valeur nette de CHF 163 millions sont données en garantie de passifs financiers (2018: CHF 208 millions).

Au 31 décembre 2019, les engagements du Groupe à titre d'investissements s'élevaient à CHF 695 millions (2018: CHF 797 millions).

### **Pertes de valeur des immobilisations corporelles**

La valeur comptable des immobilisations corporelles du Groupe est soumise à une révision lorsqu'il existe des indices révélant une possible perte de valeur. Parmi les indices possibles figurent l'évolution défavorable d'une activité en proie à des pressions concurrentielles ou à un sérieux ralentissement économique sur un marché donné, de même que la réorganisation des opérations aux fins de générer des économies d'échelle.

La valeur d'utilité est basée sur les flux financiers futurs estimés, qui sont ensuite escomptés selon la valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques au pays où se situe l'actif. Les risques liés à l'actif sont compris dans l'évaluation des flux de trésorerie.

Les pertes de valeur des immobilisations corporelles résultent en grande partie de la réorganisation des capacités de production du Groupe en fermant ou cédant des sites de production inefficaces ainsi que des activités peu performantes (voir Note 9.1.1).

## **8.2 Contrats de location – le Groupe comme preneur**

Le Groupe évalue si un contrat est ou contient un contrat de location à la date d'entrée en vigueur dudit contrat. Cette évaluation requiert d'exercer un certain jugement afin de déterminer si cela dépend d'un actif spécifique, si le Groupe obtient la quasi-totalité des avantages économiques liés à l'utilisation de cet actif et si le Groupe a le droit de contrôler l'utilisation de l'actif.

Le Groupe comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une obligation locative au début du contrat de location, sauf pour les contrats de location de courte durée, de 12 mois ou moins qui sont enregistrés au compte de résultat selon la méthode linéaire sur la durée du contrat.

L'obligation locative est initialement calculée sur la base de la valeur actuelle des paiements de location qui ne sont pas payés au début du contrat de location, escomptés au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Si ce taux ne peut pas être déterminé avec facilité, le Groupe utilise un taux d'emprunt marginal spécifique au pays, aux conditions et à la monnaie du contrat. Les paiements au titre de location peuvent inclure des paiements fixes, des paiements variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux connu au début du contrat, ainsi que des paiements d'options d'extension ou des options d'achat, que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer. L'obligation locative est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif et est réévaluée (avec un ajustement correspondant de l'actif lié au droit d'utilisation) si les paiements de location futurs sont modifiés en cas de nouvelles négociations, de changements d'un indice ou d'un taux, ou en cas de réévaluation d'options.

Au départ, l'actif lié au droit d'utilisation comprend l'obligation locative initiale, les coûts directs initiaux et l'obligation de rénover l'actif, réduits de tous les avantages accordés par les preneurs. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti sur la durée la plus courte entre celle du contrat de location et la durée d'utilité de l'actif sous-jacent. Il est soumis à un test de perte de valeur s'il existe un indice révélant une possible perte de valeur, tout comme pour les actifs détenus en propre.

Les actifs liés au droit d'utilisation sont inclus au poste Immobilisations corporelles et l'obligation locative est incluse sous Dettes financières courantes et Dettes financières non courantes.



**8.2a Description des activités de location****Contrats de location immobiliers**

Le Groupe loue des terrains et des bâtiments pour ses bureaux, ses entrepôts et ses points de vente directe aux consommateurs. Les conditions locatives sont négociées sur une base individuelle et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Les contrats de locations sont généralement conclus pour une durée fixe de 5 à 15 ans et peuvent comprendre des options d'extension apportant de la flexibilité opérationnelle. Si le Groupe exerçait toutes les options d'extension qui ne sont pas incluses actuellement dans l'obligation locative, les paiements additionnels se monteraient à CHF 0,8 milliard (non escomptés) au 31 décembre 2019.

**Contrats de location de véhicules**

Le Groupe loue des camions destinés aux fonctions de distribution dans le cadre d'activités spécifiques ainsi que des voitures destinées aux fonctions de direction et de vente. La durée contractuelle moyenne est de 6 ans pour les camions et de 3 ans pour les voitures.

**Autres contrats de location**

Le Groupe loue également des Machines et équipements, ainsi que de l'Outillage, mobilier et matériel divers qui, combinés, représentent une part négligeable de l'ensemble du portefeuille d'actifs loués.

**8.2b Actifs liés au droit d'utilisation**

En millions de CHF

	Terrains et bâtiments	Véhicules	Autres	Total
<b>Valeur comptable nette</b>				
<b>Au 1er janvier 2019</b>	2 523	428	168	3 119
Actifs additionnels	710	176	116	1 002
Amortissement	(535)	(142)	(79)	(756)
Pertes de valeur	(21)	(102)	—	(123)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	91	(66)	(8)	17
Ecart de conversion et autres	(41)	(3)	(5)	(49)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>2 727</b>	<b>291</b>	<b>192</b>	<b>3 210</b>
<b>Valeur comptable nette</b>				
<b>Au 1er janvier 2018</b>	2 547	415	149	3 111
Actifs additionnels	511	181	83	775
Amortissement	(512)	(156)	(78)	(746)
Pertes de valeur	(67)	—	—	(67)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et modification du périmètre de consolidation, net	(54)	(10)	(4)	(68)
Ecart de conversion et autres	98	(2)	18	114
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>2 523</b>	<b>428</b>	<b>168</b>	<b>3 119</b>

### **8.2c Autres informations relatives aux contrats de location**

Une analyse des échéances des obligations locatives est présentée à la Note 12.2b.

Le Groupe a encouru des charges d'intérêts sur les obligations locatives de CHF 98 millions (2018: CHF 98 millions). Les charges liées aux contrats de location de courte durée et aux paiements de location variables ne sont pas incluses dans l'évaluation des obligations locatives. Celles-ci ne sont pas significatives. Les sorties de liquidités relatives aux contrats de location se sont montées au total à CHF 1141 millions (2018: CHF 994 millions).

Le Groupe ne s'est pas engagé à louer des actifs significatifs dans le cadre de contrats non encore en vigueur en fin d'exercice.

## 9. Goodwill et immobilisations incorporelles

### Goodwill

Le goodwill est initialement comptabilisé dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (voir Note 2). Il est ultérieurement valorisé au coût, déduction faite des pertes de valeur.

### Immobilisations incorporelles

Cette rubrique comprend les immobilisations incorporelles générées à l'interne ou acquises, soit séparément, soit dans le cadre d'un regroupement d'entreprises lorsqu'elles sont identifiables et peuvent être évaluées de manière fiable. Les immobilisations incorporelles générées à l'interne (essentiellement les systèmes d'information de gestion) sont portées au bilan à condition qu'il existe un actif identifiable qui servira à générer des avantages futurs en termes de réduction de coûts, d'économie d'échelle, etc. Les paiements effectués à des tiers pour obtenir des licences ou acquérir des droits de propriété intellectuelle, des composés et des produits, sont portés au bilan comme immobilisations incorporelles non commercialisées, car ceux-ci sont identifiables séparément et devraient générer des avantages futurs.

Les immobilisations incorporelles non commercialisées ne sont pas amorties, mais sont soumises à un test de perte de valeur (voir ci-après Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles). Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles. Elles sont reclassifiées en immobilisations incorporelles commercialisées dès que le développement est terminé, généralement après l'obtention de l'autorisation de mise sur le marché de la part de l'autorité de réglementation correspondante.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée comprennent principalement certaines marques, marques déposées, droits de propriété intellectuelle et droits d'exploitation qui peuvent être renouvelés à un coût raisonnable et sont soutenus par les activités de commercialisation en cours. Elles ne sont pas amorties mais soumises à un test annuel de perte de valeur ou plus fréquemment lorsqu'il existe un indice révélant une perte de valeur. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles courantes. La classification d'immobilisations incorporelles comme actifs à durée d'utilité indéterminée est révisée sur une base annuelle.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont amorties sur la période la plus courte de leur durée d'utilité juridique ou économique. Elles comprennent principalement les systèmes d'information de gestion, les brevets et les droits d'exercer une activité (par exemple les droits exclusifs de vendre des produits ou de fournir des services). Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont amorties selon la méthode linéaire en prenant pour hypothèse une valeur résiduelle nulle: les systèmes d'information de gestion sur une durée allant de 3 à 8 ans; les autres immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sur la durée d'utilité ou la durée du contrat correspondant, généralement de 5 à 20 ans, voire plus dans des circonstances particulières. Les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revues sur une base annuelle. L'amortissement des immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie commence au moment où elles sont prêtes à être mises en service et il est imputé aux rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique Autres charges opérationnelles courantes.

### **Recherche et développement**

Les frais de recherche interne sont inscrits au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils ont été encourus. Les frais de développement ne sont comptabilisés à l'actif du bilan que si tous les critères de comptabilisation fixés par l'IAS 38 – Immobilisations incorporelles sont remplis avant le lancement des produits sur le marché. Les frais de développement sont généralement inscrits au compte de résultat de l'exercice au cours duquel ils ont été encourus en raison des incertitudes inhérentes au développement de nouveaux produits, les avantages économiques futurs ne pouvant être déterminés de manière fiable. Tant que les produits n'ont pas été commercialisés, il n'existe aucune preuve fiable qu'ils généreront des flux de trésorerie positifs.

Les coûts de développement capitalisés sont ensuite comptabilisés comme indiqué dans la section Immobilisations incorporelles ci-dessus.

9. Goodwill et immobilisations incorporelles

En millions de CHF

	Goodwill	Marques et droits de propriété intellectuelle	Droits d'exploitation et divers	Systèmes d'information de gestion	Total immobilisations incorporelles	dont générées à l'interne
<b>Valeur comptable nette</b>						
<b>Au 1er janvier 2019</b>	<b>31 702</b>	<b>12 195</b>	<b>5 349</b>	<b>1 090</b>	<b>18 634</b>	<b>913</b>
Investissements	—	50	112	354	516	321
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	110	3	27	1	31	—
Amortissements	—	(2)	(44)	(179)	(225)	(141)
Pertes de valeur <sup>(a)</sup>	(779)	(705)	(14)	(55)	(774)	(54)
Cessions	—	(3)	(13)	(1)	(17)	(1)
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(1 713)	(40)	3	(13)	(50)	(7)
Ecart de conversion	(424)	(192)	(92)	(7)	(291)	49
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>28 896</b>	<b>11 306</b>	<b>5 328</b>	<b>1 190</b>	<b>17 824</b>	<b>1 080</b>
dont à durée d'utilité indéterminée <sup>(b)</sup>	—	11 276	4 690	—	15 966	—
dont immobilisations incorporelles non commercialisées	—	25	187	—	212	—
<b>Au 31 décembre 2019</b>						
Valeur brute	33 596	12 109	5 717	5 301	23 127	4 872
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(4 700)	(803)	(389)	(4 111)	(5 303)	(3 792)
<b>Valeur comptable nette</b>						
<b>Au 1er janvier 2018</b>	<b>29 746</b>	<b>17 125</b>	<b>2 420</b>	<b>1 070</b>	<b>20 615</b>	<b>886</b>
Investissements	—	8	220	373	601	301
Acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises	3 360	1 037	4 930	25	5 992	—
Amortissements	—	(76)	(79)	(165)	(320)	(122)
Pertes de valeur <sup>(c)</sup>	(592)	(56)	(29)	(71)	(156)	(61)
Cessions	—	—	—	—	—	—
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés et cessions d'activités	(645)	(5 620)	(2 096)	(137)	(7 853)	(86)
Ecart de conversion	(167)	(223)	(17)	(5)	(245)	(5)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>31 702</b>	<b>12 195</b>	<b>5 349</b>	<b>1 090</b>	<b>18 634</b>	<b>913</b>
dont à durée d'utilité indéterminée <sup>(b)</sup>	—	12 172	4 700	—	16 872	—
dont immobilisations incorporelles non commercialisées	—	18	190	—	208	—
<b>Au 31 décembre 2018</b>						
Valeur brute	36 021	12 320	5 693	5 054	23 067	4 581
Amortissements et pertes de valeur cumulés	(4 319)	(125)	(344)	(3 964)	(4 433)	(3 668)

(a) La perte de valeur totale du goodwill de CHF 779 millions inclut CHF 502 millions liés à l'unité génératrice de trésorerie Hsu Fu Chi dans la Zone AOA (voir Note 4.2).

Le total des pertes de valeurs des marques et droits de propriété intellectuelle de CHF 705 millions inclut CHF 565 millions liés à l'unité génératrice de trésorerie Yinlu (voir Note 4.1 et 9.1.1).

(b) Dont CHF 465,1 millions (2018: CHF 466,0 millions) de droits perpétuels de commercialiser, vendre et distribuer certains produits de consommation et de restauration hors foyer de Starbucks au niveau mondial, classés sous Droits d'exploitation et divers.

(c) Dont CHF 34 millions d'immobilisations incorporelles non commercialisées.

En plus des engagements susmentionnés, le Groupe a conclu des accords à long terme en vue d'obtenir des licences ou d'acquérir des droits d'exploitation ou de propriété intellectuelle de tiers ou de sociétés associées (entités apparentées). En cas de réalisation des objectifs définis ou de la performance visée, ces accords peuvent nécessiter des paiements d'étape ainsi que d'autres paiements par le Groupe. Ces paiements peuvent être portés au bilan comme immobilisations incorporelles non commercialisées (voir les principes comptables de la Note 9 – Immobilisations incorporelles).

Au 31 décembre 2019, les engagements du Groupe (non actualisés et non corrigés des risques) et leurs dates de paiement estimées sont les suivants:

En millions de CHF

	2019			2018		
	Engagements inconditionnels	Paiements d'étape potentiels	Total	Engagements inconditionnels	Paiements d'étape potentiels	Total
Dans un délai d'un an	—	74	74	55	47	102
Au cours de la 2e année	—	33	33	—	77	77
Au cours de la 3e et 4e année	—	91	91	—	40	40
Au-delà	—	557	557	—	726	726
<b>Total</b>	<b>—</b>	<b>755</b>	<b>755</b>	<b>55</b>	<b>890</b>	<b>945</b>
dont entités apparentées	—	487	487	—	635	635

#### Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles (immobilisations incorporelles non commercialisées comprises)

Le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service sont soumis à un test de perte de valeur au moins une fois par an et lorsqu'il existe des indices révélant une possible perte de valeur. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie sont soumises à un test lorsqu'il existe des indices révélant une possible perte de valeur.

Les tests de perte de valeur sont réalisés chaque année, à la même période, au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT). Le Groupe définit les UGT pour les tests de perte de valeur du goodwill en se basant sur la manière dont il gère ces actifs et dont il obtiendra les avantages économiques futurs liés aux goodwill. Pour les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, le Groupe définit les UGT comme le plus petit groupe d'actifs identifiable qui génère des entrées de fonds largement indépendants de ceux générés par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Enfin, l'UGT pour les tests de perte de valeur des immobilisations incorporelles non commercialisées est définie au niveau même de l'immobilisation incorporelle. Les tests de perte de valeur consistent à comparer la valeur comptable des actifs de ces UGT avec leur valeur recouvrable, généralement sur la base de leur valeur d'utilité, qui correspond aux flux de trésorerie futurs attendus actualisés à un taux de rendement avant impôts approprié. En général, les flux de trésorerie correspondent aux estimations faites par la Direction du Groupe dans ses plans financiers et ses stratégies commerciales pour une période de cinq ans après ajustements pour tenir compte des actifs dans leur condition actuelle. Ils sont ensuite projetés à l'infini en utilisant un multiple qui correspond à un taux de croissance stable ou décroissant. Le Groupe évalue le caractère incertain de ces estimations en réalisant des analyses de sensibilité. Le taux d'actualisation reflète l'évaluation actuelle de la

valeur temporelle de l'argent et les risques spécifiques aux UGT (principalement des risques de pays). Le risque lié à l'activité est compris dans l'évaluation des flux de trésorerie. Les flux de trésorerie et les taux d'actualisation tiennent compte de l'inflation.

Une perte de valeur relative au goodwill n'est jamais reprise ultérieurement.

## 9.1 Perte de valeur

### 9.1.1 Perte de valeur durant l'exercice

En 2019, la perte de valeur est essentiellement liée à la Zone AOA et plus spécifiquement à l'activité Yinlu en Chine (lait d'arachides et porridge de riz en conserve). L'UGT Yinlu est composée majoritairement d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée (marque) et d'immobilisations corporelles.

En dépit de différents projets d'amélioration et de réorganisations, les affaires de l'UGT Yinlu ont continué d'enregistrer des performances défavorables pendant plusieurs années. La stratégie, le portefeuille et les plans d'affaires ont été passés en revue étant donné un environnement concurrentiel difficile et des résultats en deçà des attentes au second semestre 2019, notamment en période de fête de la mi-automne.

Le test annuel de perte de valeur effectué au second semestre a pris en compte ces conditions économiques ainsi que les plans d'affaires révisés afin de déterminer la plus haute valeur entre la valeur d'utilité et la juste valeur nette de coûts de cession, en conformité avec IAS 36.

Le montant recouvrable de CHF 305 millions pour l'UGT a été basé sur des estimations de la Direction concernant la juste valeur nette de coûts de cession, CHF 205 millions ayant été alloués aux immobilisations corporelles et le solde de CHF 100 millions alloué aux immobilisations incorporelles. A la suite de ce test, une perte de valeur de CHF 1024 millions a été comptabilisée à la rubrique Autres charges opérationnelles courantes du compte de résultat (voir Note 4.1).

Les autres pertes de valeur comptabilisées sur 2019 concernent diverses pertes de valeur de goodwill non significatives (principalement en Zone AOA) et d'immobilisations incorporelles (principalement en Zone AMS).

En 2018, les pertes de valeur étaient liées à diverses pertes de valeur de goodwill (majoritairement dans la Zone AOA) et d'immobilisations incorporelles. Aucune de ces pertes n'était individuellement significative.

### 9.1.2 Tests annuels de perte de valeur

La perte de valeur a été évaluée pour plus de 50 unités génératrices de trésorerie (UGT).

Le tableau suivant présente les principales hypothèses utilisées pour les UGT auxquelles sont attribués un goodwill significatif ou des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée.

2019

	Valeur comptable	Durée de projection des flux de trésorerie	Croissance annuelle des ventes	Evolution annuelle de la marge	Taux de croissance à l'infini	Taux d'actualisation avant impôts
<b>Goodwill de l'UGT</b>						
Produits pour animaux de compagnie pour la Zone AMS	7 749	5 ans	4% à 7%	Diminution	2,7%	8,4%
Nutrition en Zone AOA	5 886	5 ans	4% à 5%	Stable	3,6%	9,9%
Sous-total	13 635					
Autres UGT	15 261					
<b>Goodwill total</b>	<b>28 896</b>					
<b>Immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de l'UGT</b>						
Nestlé Nutrition dans le monde	5 593	5 ans	3% à 4%	Amélioration	3,4%	10,3%
Nestlé Starbucks Amérique du Nord	4 251	5 ans	5%	Amélioration	2,3%	7,5%
Sous-total	9 844					
Autres UGT	6 122					
<b>Total Immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée</b>	<b>15 966</b>					

2018

<b>Goodwill de l'UGT</b>						
Produits pour animaux de compagnie pour la Zone AMS	7 887	5 ans	5% à 7%	Diminution	2,7%	8,6%
Nutrition en Zone AOA	5 964	5 ans	2% à 5%	Stable	3,7%	10,3%
LDM Pizzas surgelées et Glaces aux USA <sup>(a)</sup>	2 509	5 ans	0% à 1%	Amélioration	1,7%	8,4%
Sous-total	16 360					
Autres UGT	15 342					
<b>Goodwill total</b>	<b>31 702</b>					
<b>Immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée de l'UGT</b>						
Nestlé Nutrition dans le monde	5 677	5 ans	2% à 4%	Amélioration	3,4%	10,4%
Nestlé Starbucks Amérique du Nord	4 321	5 ans	3% à 5%	Amélioration	2,5%	8,1%
Sous-total	9 998					
Autres UGT	6 874					
<b>Total Immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée</b>	<b>16 872</b>					

(a) Au deuxième trimestre 2019, le Groupe a décidé de se désengager de son réseau de livraison directe au magasin (LDM) aux Etats-Unis pour les Pizzas surgelées et les Glaces. En conséquence, les actifs précédemment alloués à l'unité génératrice de trésorerie (UGT) de LDM pour les Pizzas surgelées et les Glaces aux Etats-Unis, y compris CHF 2481 millions de goodwill, ont été répartis entre l'activité Pizzas surgelées et l'activité Glaces, qui ont été testées en tant qu'UGT distinctes sans identification de perte de valeur. Les goodwills respectifs des UGT Pizza surgelées et Glaces ne sont pas significatifs.



Pour toutes les UGT significatives, la valeur recouvrable est supérieure à sa valeur comptable. La valeur recouvrable a été déterminée sur la base du calcul de la valeur d'utilité. Des prévisions de flux de trésorerie ont été formulées sur cinq ans. Elles ont été extrapolées en utilisant un taux de croissance à l'infini stable ou décroissant et actualisées à un taux moyen pondéré avant impôts.

Enfin, les éléments suivants ont été pris en compte dans les tests de perte de valeur:

- Les taux d'actualisation avant impôts ont été calculés sur la base d'informations de sources extérieures.
- Les flux de trésorerie pour les cinq premières années ont été basés sur des plans financiers approuvés par la Direction du Groupe et cohérents avec la stratégie du Groupe approuvée pour cette période. Ils se basent sur les performances passées et les initiatives actuelles.
- Les taux de croissance à l'infini reflètent la vision à long terme de l'évolution nominale de l'activité.

La Direction estime qu'aucun changement raisonnablement possible des hypothèses clés ci-dessus ne pourrait entraîner une baisse de la valeur recouvrable des UGT en deçà de leur valeur comptable.

## 10. Engagements envers le personnel

### 10.1 Rémunération des employés

Les salaires du Groupe de CHF 11 811 millions (2018: CHF 12 196 millions) et les charges sociales à hauteur de CHF 3983 millions (2018: CHF 4234 millions) représentent un total de CHF 15 794 millions (2018: CHF 16 430 millions). De plus, certains employés du Groupe bénéficient de mesures d'incitation à long terme sous la forme de plans d'intéressement au capital, dont les coûts s'élèvent à CHF 307 millions (2018: CHF 227 millions). La rémunération des employés est répartie dans les rubriques appropriées de charge par fonction du compte de résultat.

### 10.2 Avantages postérieurs à l'emploi

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que le coût des services rendus au cours de l'exercice, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées. Les conseils actuariels sont fournis par des consultants externes ainsi que par les actuaires employés par le Groupe. Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements définis varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé. Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés. Pour les régimes à prestations définies, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations est comptabilisé comme dette ou actif au bilan.

La charge des prestations comptabilisées au compte de résultat comprend le coût des services rendus (coûts actuels et passés, gains et pertes sur réduction et liquidation de régime), les frais administratifs (autres que les frais de gestion des actifs des régimes), qui sont imputés aux rubriques appropriées par fonction, et les charges ou produits d'intérêts net(te)s, qui sont inclus dans les produits/(charges) financiers(ères) net(te)s. Le rendement effectif sur les actifs des régimes, après déduction des produits d'intérêts, ainsi que les modifications d'hypothèses et les différences entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs, sont inscrits dans les autres éléments du résultat global.

Certains avantages sont également fournis par des régimes à cotisations définies dont les cotisations sont inscrites en charge lorsqu'elles sont encourues.

Certaines informations à fournir sont présentées par région géographique. Les trois régions présentées sont Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord (EMENA), Amériques (AMS) et Asie, Océanie et Afrique subsaharienne (AOA). Chaque région inclut la Zone correspondante ainsi que la part des activités des GMB (Activités gérées sur un plan mondial) dans cette région.

### Pensions et prestations de retraites

Hormis les dispositions requises légalement applicables à la sécurité sociale, la majorité du personnel du Groupe bénéficie d'avantages au travers de régimes de pensions en cas de retraite, décès et invalidité, et en cas de démission. Ces régimes sont soit à cotisations définies, soit à prestations définies basées sur la rémunération assurée et la durée de service. Tous les régimes sont conformes aux restrictions fiscales et légales de leur pays respectif, y compris les obligations de financement.

Le Groupe gère ses régimes de pensions par région géographique et les principaux régimes, classifiés comme régimes à prestations définies selon la norme IAS 19, sont situés en EMENA (Suisse, Royaume-Uni et Allemagne) et en AMS (Etats-Unis). Conformément aux dispositions légales applicables, ces régimes ont des administrateurs («Board of Trustees») ou des Assemblées générales. Ceux-ci sont généralement indépendants du Groupe et sont responsables de l'administration et de la gouvernance des régimes.

En Suisse, le régime de pension Nestlé est un plan d'épargne, où les contributions sont exprimées en pourcentage du salaire assuré. Le fonds de pensions garantit le montant accumulé sur les comptes d'épargne individuels, ainsi qu'un taux de rendement minimum sur ces comptes d'épargne. Au moment de la retraite, les comptes d'épargne sont convertis en pensions. Cependant, les affiliés ont la possibilité de percevoir une part en capital. Sous réserve de la situation financière du fonds de pensions, les administrateurs peuvent décider d'ajuster à la hausse les rentes en vigueur. Il est aussi à noter qu'il existe également un régime de pension à prestations définies dont l'accès a été fermé en 2013 à de nouveaux entrants et dont les membres âgés de moins de 55 ans à cette date ont été transférés dans le régime de plan d'épargne. Ce régime historique est un régime hybride entre un plan d'épargne et un plan basé sur le dernier salaire soumis à prévoyance. Enfin, le Groupe s'est engagé à effectuer des contributions additionnelles pour un montant maximal de CHF 440 millions, dont CHF 129 millions ont été versés au 31 décembre 2019, en lien avec la réduction des taux de conversion applicables depuis le 1er juillet 2018.

Au Royaume-Uni, le plan de pension est un plan hybride basé sur un régime à prestations définies sur un salaire moyen et sur un régime à cotisations définies. Le régime à prestations définies a été fermé aux nouveaux affiliés en 2016. Dans ce régime, à partir d'août 2017, les affiliés accumulent une pension basée sur leur salaire plafonné chaque année, augmentée d'un volet à cotisations définies pour la partie supérieure au salaire plafonné. Les pensions accumulées sont automatiquement revalorisées en fonction de l'inflation. Cette revalorisation est sujette à un plafonnement. De même, les rentes en vigueur sont augmentées chaque année conformément à l'inflation, sous réserve de plafonnement si applicable. A la retraite, l'affilié peut choisir de percevoir sa prestation sous forme de capital. Enfin, le financement du déficit du fonds de pension Nestlé au Royaume-Uni est défini sur la base d'une évaluation actuarielle triennale et indépendante, en accord avec les réglementations locales. En conséquence, Nestlé UK Ltd a versé un montant de GBP 87,5 millions durant l'exercice, selon le calendrier convenu des contributions. Les paiements futurs postérieurs au 31 décembre 2019, non escomptés et en lien avec le déficit, se montent à GBP 322,5 millions (GBP 173,5 millions entre 2020 et 2021 et GBP 149 millions en 2022).

En Allemagne, le régime de pension Nestlé est un plan d'épargne dans lequel les membres bénéficient d'une garantie sur leurs comptes d'épargne. Les cotisations versées au régime sont exprimées en pourcentage du salaire soumis à prévoyance. Compte tenu des exigences légales, les rentes en vigueur peuvent être revalorisées. Il existe également un régime historique basé sur le dernier salaire soumis à prévoyance dont l'accès est fermé aux nouveaux affiliés depuis 2006.

Aux Etats-Unis, le principal régime de pension est un régime dans le cadre duquel chaque affilié épargne des crédits de retraite basés sur une combinaison d'âge et d'années de service auprès de Nestlé. La prestation d'un affilié correspond à la somme des crédits d'épargne multiplié par un salaire moyen, versée sous forme de capital. Toutefois, au lieu du capital, les affiliés ont la possibilité de convertir le capital sous forme d'une rente de pension mensuelle. Le régime ne prévoit pas de revalorisation automatique des rentes et les membres n'y contribuent pas. Son accès a été fermé aux nouveaux affiliés fin 2015

et il a été remplacé par un régime à cotisations définies. Le degré de couverture du fonds de pensions est suffisant sur une base statutaire locale, de sorte qu'aucune contribution n'a été nécessaire en 2019.

### **Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres prestations en faveur du personnel**

Des filiales, principalement en AMS, offrent des régimes d'assurance maladie (classifiés comme régimes à prestations définies selon la norme IAS 19) en faveur des retraités. Les engagements résultant d'autres avantages consistent principalement en indemnités de départ qui n'ont pas le caractère de pensions.

### **Risques liés aux régimes de pensions à prestations définies**

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé par rapport à la gestion de ses régimes à prestations définies sont:

- risque de marché et de liquidité: ces risques se matérialisent lorsque les rendements des actifs financiers des régimes sont inférieurs aux rendements espérés à moyen et long terme, ainsi que lorsqu'il y a une incohérence entre les actifs et la valeur actuelle des obligations du régime. Afin de minimiser ces risques, la structure des portefeuilles et la cohérence entre les actifs et la valeur actuelle des obligations sont revues et vérifiées périodiquement.
- risque de mortalité: les hypothèses retenues par le Groupe considèrent l'allongement de l'espérance de vie. Cependant, si la longévité augmente plus rapidement qu'attendu, il en résulterait des débours plus importants pour les régimes et par conséquent une augmentation de la valeur actuelle des obligations des régimes. Afin de minimiser ce risque, les hypothèses de mortalité sont revues périodiquement.

Etant donné que certains régimes de pensions du Groupe autorisent l'ajustement des prestations lorsque des risques de détérioration se manifestent, le Groupe n'est pas toujours complètement exposé aux risques décrits ci-dessus.

### **Modification des régimes postérieurs à l'emploi et restructurations**

Le groupe Nestlé révisé périodiquement ses régimes afin de s'assurer que ceux-ci sont adéquats par rapport aux standards locaux. S'il est constaté qu'une modification d'un régime est requise, un accord préalable avec les administrateurs ou l'Assemblée générale du régime, le régulateur et, si nécessaire, les affiliés, est recherché avant de procéder aux changements.

Au cours de l'exercice, des modifications de régimes non individuellement significatives et des mesures de restructuration ont donné lieu à des réductions ou des liquidations des régimes concernés. Les coûts négatifs de service rendus passés y relatifs (produits) ont été comptabilisés à hauteur de CHF 121 millions au compte de résultat, principalement sous Frais de commercialisation et d'administration.

### **Appariement actif-passif et financement des régimes**

Les administrateurs ou Assemblées générales des régimes, avec le support de conseillers en placement, sont responsables de la pondération des différentes classes d'actifs et des allocations cibles des régimes de pensions Nestlé. La pondération entre les classes d'actifs est périodiquement revue avec le concours de consultants externes qui effectuent des études d'appariement actif-passif. L'objectif de ces études est de comparer de façon dynamique la juste valeur des actifs et la valeur actualisée des obligations du régime, de façon à déterminer une allocation stratégique adéquate des actifs du régime.

La politique globale et la stratégie d'investissement pour les régimes financés à prestations définies du Groupe se fondent sur l'objectif de réaliser un rendement sur investissement qui, associé aux cotisations versées, soit suffisant pour maintenir un contrôle raisonnable sur les différents risques de financement des régimes. Considérant l'évolution constante de ces risques en fonction des développements des marchés financiers et de la pratique dans la gestion des actifs, le Groupe étudie les procédures d'évaluation et de contrôle des principaux risques d'investissement. De façon à protéger le degré de couverture et d'atténuer les risques financiers des régimes à prestations définies du Groupe, des mesures de protection sur les stratégies d'investissement sont mises en place. Dans la mesure du possible, les risques sont partagés de manière égale entre les différentes parties prenantes.

### 10.2a Réconciliation des actifs et passifs comptabilisés au bilan

	2019			2018		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Valeur actualisée des obligations des régimes financés	26 176	66	26 242	24 364	58	24 422
Juste valeur des actifs des régimes	(24 498)	(32)	(24 530)	(22 625)	(33)	(22 658)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	1 678	34	1 712	1 739	25	1 764
Valeur actualisée des obligations des régimes non financés	772	2 078	2 850	737	1 874	2 611
Actifs non comptabilisés	30	—	30	29	—	29
<b>Engagements/(préfinancements) nets des régimes à prestations définies</b>	<b>2 480</b>	<b>2 112</b>	<b>4 592</b>	<b>2 505</b>	<b>1 899</b>	<b>4 404</b>
Autres engagements envers le personnel			1 049			1 028
<b>Engagements nets</b>			<b>5 641</b>			<b>5 432</b>
Reflétés au bilan comme suit:						
Préfinancement des régimes à prestations définies			(510)			(487)
Engagements envers le personnel			6 151			5 919
<b>Engagements nets</b>			<b>5 641</b>			<b>5 432</b>

### 10.2b Situation de financement des régimes à prestations définies par région géographique

En millions de CHF

	2019				2018			
	EMENA	AMS	AOA	Total	EMENA	AMS	AOA	Total
Valeur actualisée des obligations des régimes financés	19 899	5 091	1 252	26 242	18 201	4 703	1 518	24 422
Juste valeur des actifs des régimes	(18 024)	(5 356)	(1 150)	(24 530)	(16 361)	(4 968)	(1 329)	(22 658)
Excédent des obligations/(actifs) des régimes financés	1 875	(265)	102	1 712	1 840	(265)	189	1 764
Valeur actualisée des obligations des régimes non financés	376	2 099	375	2 850	377	1 920	314	2 611

### 10.2c Mouvement des valeurs actualisées des obligations des régimes à prestations définies

En millions de CHF

	2019			2018		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
<b>Au 1er janvier</b>	25 101	1 932	27 033	28 209	2 080	30 289
dont régimes financés	24 364	58	24 422	27 347	62	27 409
dont régimes non financés	737	1 874	2 611	862	2 018	2 880
Ecarts de conversion	(185)	(73)	(258)	(572)	(103)	(675)
Coût des services rendus	534	26	560	680	30	710
dont coût des services rendus de la période	631	50	681	735	53	788
dont coût des services passés et (gains)/pertes provenant de liquidations	(97)	(24)	(121)	(55)	(23)	(78)
Charges d'intérêts	622	104	726	595	99	694
(Gains)/pertes actuariel(le)s	2 778	316	3 094	(1 872)	26	(1 846)
Prestations versées des régimes financés	(1 424)	(10)	(1 434)	(1 432)	(7)	(1 439)
Prestations versées des régimes non financés	(63)	(136)	(199)	(58)	(162)	(220)
Modifications du périmètre de consolidation	(10)	(4)	(14)	(3)	(1)	(4)
Classification (en)/des passifs destinés à être cédés	(75)	(8)	(83)	(211)	(30)	(241)
Transfert de/(à) régimes à cotisations définies	(330)	(3)	(333)	(235)	—	(235)
<b>Au 31 décembre</b>	26 948	2 144	29 092	25 101	1 932	27 033
dont régimes financés	26 176	66	26 242	24 364	58	24 422
dont régimes non financés	772	2 078	2 850	737	1 874	2 611

**10.2d Mouvement de la juste valeur des actifs des régimes à prestations définies**

En millions de CHF

	2019			2018		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
<b>Au 1er janvier</b>	(22 625)	(33)	<b>(22 658)</b>	(24 656)	(35)	<b>(24 691)</b>
Ecart de conversion	127	—	<b>127</b>	503	2	<b>505</b>
Produits d'intérêts	(577)	(1)	<b>(578)</b>	(544)	(1)	<b>(545)</b>
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des produits d'intérêts	(2 635)	(1)	<b>(2 636)</b>	1 142	—	<b>1 142</b>
Cotisations des employés	(126)	—	<b>(126)</b>	(127)	—	<b>(127)</b>
Cotisations des employeurs	(476)	(7)	<b>(483)</b>	(736)	(6)	<b>(742)</b>
Prestations versées des régimes financés	1 424	10	<b>1 434</b>	1 432	7	<b>1 439</b>
Frais d'administration	24	—	<b>24</b>	24	—	<b>24</b>
Modifications du périmètre de consolidation	10	—	<b>10</b>	1	—	<b>1</b>
Classification (en)/des passifs destinés à être cédés	31	—	<b>31</b>	125	—	<b>125</b>
Transfert (de)/à régimes à cotisations définies	325	—	<b>325</b>	211	—	<b>211</b>
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(24 498)</b>	<b>(32)</b>	<b>(24 530)</b>	<b>(22 625)</b>	<b>(33)</b>	<b>(22 658)</b>

Les principales catégories d'actifs des régimes exprimées en pourcentage du total des actifs des régimes à prestations définies du Groupe se présentent comme suit:

	2019	2018
<b>Actions</b>	<b>25%</b>	<b>27%</b>
dont actions américaines	6%	6%
dont actions européennes	14%	16%
dont autres actions	5%	5%
<b>Obligations</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>
dont obligations d'Etats	35%	35%
dont obligations d'entreprises	14%	14%
<b>Immobilier</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>
<b>Placements alternatifs</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>
dont hedge funds	5%	6%
dont private equities	2%	4%
<b>Liquidités/Dépôts</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>

Les placements en actions et obligations d'Etat, dont la majorité est cotée sur un marché boursier actif, représentent 60% (2018: 62%) des actifs des régimes. Les obligations d'entreprises, les placements en immobilier, hedge funds et private equities, dont la plupart ne sont soit pas cotés ou sont cotés sur un marché boursier non actif, représentent 32% (2018: 36%) des actifs des régimes.

Les actifs des régimes financés de pensions à prestations définies comprennent des biens immobiliers occupés par des filiales pour une juste valeur de CHF 22 millions (2018: CHF 23 millions). De plus, les régimes financés de pensions à prestations définies peuvent investir dans des actions de Nestlé S.A. (ou titres associés). Aucun investissement direct n'existait à fin 2019 et fin 2018. Les directives du Groupe relatives aux investissements autorisent ce type de placements uniquement lorsque la position dans des actions de Nestlé S.A. (ou titres associés) est passive, c'est-à-dire en adéquation avec la pondération dans le benchmark sous-jacent.

Le Groupe prévoit de verser CHF 433 millions à ses régimes financés de pensions à prestations définies en 2020.

### 10.2e Charges comptabilisées au compte de résultat

En millions de CHF

	2019			2018		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Coût des services rendus	534	26	560	680	30	710
Cotisations des employés	(126)	—	(126)	(127)	—	(127)
(Produits)/charges d'intérêts, net	46	103	149	53	98	151
Frais d'administration	24	—	24	24	—	24
<b>Coût des régimes à prestations définies</b>	<b>478</b>	<b>129</b>	<b>607</b>	<b>630</b>	<b>128</b>	<b>758</b>
<b>Coût des régimes à cotisations définies</b>			<b>330</b>			<b>330</b>
<b>Total</b>			<b>937</b>			<b>1 088</b>



### 10.2f Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des prestations définies comptabilisés dans les autres éléments du résultat global

En millions de CHF

	2019			2018		
	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total	Régimes de pensions à prestations définies	Prestations de maladie postérieures à l'emploi et autres	Total
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des produits d'intérêts	2 635	1	2 636	(1 142)	—	(1 142)
Ajustements empiriques découlant des passifs des régimes	(49)	(29)	(78)	331	(10)	321
Modification des hypothèses démographiques liées aux passifs des régimes	82	47	129	526	(59)	467
Modification des hypothèses financières liées aux passifs des régimes	(2 811)	(334)	(3 145)	1 015	43	1 058
Transfert de/(à) actifs non comptabilisés et autres	(1)	1	—	(4)	—	(4)
<b>Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies</b>	<b>(144)</b>	<b>(314)</b>	<b>(458)</b>	<b>726</b>	<b>(26)</b>	<b>700</b>

### 10.2g Principales hypothèses financières actuarielles

Les principales hypothèses financières actuarielles sont présentées par région géographique. Chaque élément constitue une moyenne pondérée en relation avec le composant sous-jacent.

	2019				2018			
	EMENA	AMS	AOA	Total	EMENA	AMS	AOA	Total
Taux d'actualisation	1,0%	4,0%	4,4%	1,9%	1,8%	5,1%	4,3%	2,9%
Augmentations futures attendues des salaires	1,9%	2,7%	5,5%	2,3%	1,8%	2,7%	5,0%	2,6%
Augmentations futures attendues des retraites	1,2%	0,4%	1,7%	1,0%	1,2%	0,4%	1,4%	1,0%
Taux d'évolution du coût des dépenses de santé		6,7%		6,7%		6,9%		6,9%

### 10.2h Tables de mortalité et espérance de vie par région géographique des principaux régimes à prestations définies du Groupe

Exprimé en années

		2019	2018	2019	2018
Pays	Table de mortalité	Espérance de vie à 65 ans pour un membre masculin actuellement âgé de 65 ans		Espérance de vie à 65 ans pour un membre féminin actuellement âgé de 65 ans	
<b>EMENA</b>					
Suisse	LPP 2015	21,6	21,6	23,2	23,1
Royaume-Uni	S2NA	21,2	21,8	23,4	23,1
Allemagne	Heubeck Richttafeln 2005	20,6	20,6	24,1	24,1
<b>AMS</b>					
Etats-Unis	Pri-2012	20,7	20,9	22,7	23,0

L'espérance de vie est prise en compte dans les obligations des régimes à prestations définies en utilisant la meilleure estimation de mortalité des assurés des plans. Si nécessaire, les tables de base sont ajustées pour tenir compte des changements estimés en matière de mortalité, ce qui permet par exemple de considérer des augmentations futures de l'espérance de vie.

### 10.2i Analyse de sensibilité de la valeur actualisée des obligations des régimes à prestations définies par région géographique

Le tableau ci-dessous indique la valeur actualisée des obligations des régimes à prestations définies lorsque les principales hypothèses sont modifiées.

En millions de CHF

	2019				2018			
	EMENA	AMS	AOA	Total	EMENA	AMS	AOA	Total
Comme rapportée	20 275	7 190	1 627	29 092	18 578	6 623	1 832	27 033
<b>Taux d'actualisation</b>								
Augmentation de 50 points de base	18 777	6 770	1 544	27 091	17 294	6 265	1 731	25 290
Diminution de 50 points de base	21 977	7 665	1 732	31 374	20 036	7 023	1 947	29 006
<b>Augmentations futures attendues des salaires</b>								
Augmentation de 50 points de base	20 420	7 242	1 661	29 323	18 705	6 672	1 863	27 240
Diminution de 50 points de base	20 144	7 138	1 597	28 879	18 461	6 574	1 802	26 837
<b>Augmentations futures attendues des retraites</b>								
Augmentation de 50 points de base	21 405	7 225	1 688	30 318	19 569	6 650	1 898	28 117
Diminution de 50 points de base	19 211	7 180	1 604	27 995	17 633	6 614	1 814	26 061
<b>Taux d'évolution du coût des dépenses de santé</b>								
Augmentation de 50 points de base	20 276	7 266	1 628	29 170	18 579	6 676	1 833	27 088
Diminution de 50 points de base	20 274	7 121	1 625	29 020	18 577	6 581	1 830	26 988
<b>Hypothèse de mortalité</b>								
Décalage de la table d'une année vers l'avant	19 574	7 023	1 594	28 191	17 992	6 484	1 798	26 274
Décalage de la table d'une année vers l'arrière	20 989	7 357	1 667	30 013	19 171	6 758	1 866	27 795

Les analyses de sensibilité sont basées sur la même méthode actuarielle que celle utilisée pour déterminer la valeur de l'obligation des régimes à prestations définies en fin d'année.

### 10.2j Moyenne pondérée de la durée des obligations des régimes à prestations définies par région géographique

Exprimée en années

	2019				2018			
	EMENA	AMS	AOA	Total	EMENA	AMS	AOA	Total
Au 31 décembre	15,9	13,1	11,2	15,0	14,8	12,1	12,2	14,0

## 11. Provisions, actifs et passifs éventuels

### Provisions

Cette rubrique comprend les engagements dont l'échéance ou le montant est incertain, découlant de plans de restructurations, de risques environnementaux, de litiges et d'autres risques. Une provision est constituée lorsqu'il existe une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé et que les sorties futures de liquidités peuvent être estimées de manière fiable. Les provisions sont mesurées à la valeur actualisée des dépenses, à moins que l'impact de l'actualisation soit non significatif. Les obligations résultant de plans de restructuration sont comptabilisées lorsque des plans détaillés ont été établis et que leur mise en œuvre repose sur une attente fondée qui résulte du démarrage de la phase de réalisation ou de l'annonce de leurs principales caractéristiques. Les obligations résultant de litiges reflètent la meilleure estimation de la Direction du Groupe quant au résultat en fonction des faits connus à la date du bilan.

### Actifs et passifs éventuels

Les actifs et passifs éventuels sont des droits et des obligations possibles qui résultent d'événements passés et dont l'existence sera confirmée uniquement par la survenance ou la non-occurrence d'un ou de plusieurs événements futurs incertains sur lesquels le Groupe n'exerce pas un contrôle total.

### 11.1 Provisions

En millions de CHF

	Restructuration	Environnement	Juridique et fiscal	Autres	Total
<b>Au 1er janvier 2019</b>	<b>835</b>	<b>29</b>	<b>573</b>	<b>376</b>	<b>1 813</b>
Ecart de conversion	(17)	(1)	(24)	(7)	(49)
Constitutions de provisions <sup>(a)</sup>	596	5	347	230	1 178
Emplois	(586)	(3)	(195)	(165)	(949)
Dissolutions	(88)	—	(102)	(83)	(273)
Classification (en)/des passifs destinés à être cédés	71	—	(1)	12	82
Modifications du périmètre de consolidation	5	—	98	59	162
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>816</b>	<b>30</b>	<b>696</b>	<b>422</b>	<b>1 964</b>
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois					802
<b>Au 1er janvier 2018</b>	<b>929</b>	<b>25</b>	<b>544</b>	<b>468</b>	<b>1 966</b>
Ecart de conversion	(19)	1	(53)	(6)	(77)
Constitutions de provisions <sup>(a)</sup>	590	5	322	185	1 102
Emplois	(410)	(1)	(98)	(87)	(596)
Dissolutions	(101)	(1)	(139)	(134)	(375)
Classification (en)/des passifs destinés à être cédés	(154)	—	(3)	(46)	(203)
Modifications du périmètre de consolidation	—	—	—	(4)	(4)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>835</b>	<b>29</b>	<b>573</b>	<b>376</b>	<b>1 813</b>
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois					780

(a) Incluant l'escompte des provisions.

### **Restructuration**

Les provisions pour restructuration résultent d'initiatives prises dans l'ensemble du Groupe. Elles englobent notamment des plans d'optimisation des structures de production, de vente et d'administration, principalement dans les régions géographiques EMENA et AMS. Ces provisions pour restructuration devraient engendrer des sorties de trésorerie lors de leur mise en œuvre (en règle générale au cours des deux ou trois prochaines années).

### **Juridique et fiscal**

Des provisions de nature juridique ont été constituées afin de couvrir les procédures légales et administratives qui résultent de la conduite normale des affaires. Les provisions de nature fiscale incluent les litiges et les incertitudes concernant les impôts qui ne sont pas basés sur le résultat (principalement la TVA et les impôts sur le chiffre d'affaires). Ces provisions couvrent nombre de cas distincts dont la présentation détaillée pourrait être nuisible aux intérêts du Groupe. Le Groupe pense qu'aucun de ces cas n'aura d'incidence défavorable importante sur sa situation financière. L'échéance des sorties de trésorerie est incertaine car elle dépend de l'issue des différents cas. La Direction du Groupe ne pense pas qu'il soit possible d'émettre des hypothèses sur l'évolution des cas au-delà de la date du bilan.

### **Autres**

Les autres provisions consistent principalement en contrats déficitaires et en diverses réclamations relatives à des sinistres survenus durant l'exercice mais non couverts par les sociétés d'assurance. Les contrats déficitaires résultent de la résiliation de contrats ou d'accords d'approvisionnement au-dessus des prix du marché et qui ne génèrent aucun avantage ou pour lesquels les coûts inévitables auxquels le Groupe doit faire face pour tenir ses obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques prévus.

## **11.2 Actifs et passifs éventuels**

Le Groupe est exposé à des engagements hors bilan s'élevant à un paiement potentiel maximum de CHF 1352 millions (2018: CHF 1860 millions) relatif à des litiges potentiels pour CHF 1256 millions (2018: CHF 1788 millions) et à d'autres éléments pour CHF 96 millions (2018: CHF 71 millions). Les litiges potentiels correspondent principalement à des contentieux de rapports de travail, civils et fiscaux en Amérique latine.

Les actifs éventuels résultant de litiges en faveur du Groupe représentent un encaissement potentiel maximum de CHF 534 millions (2018: CHF 453 millions), principalement en Amérique latine.

## 12. Instruments financiers

### **Actifs financiers – classes et catégories**

La classification des actifs financiers repose généralement sur le modèle d'affaires dans le cadre duquel un actif financier est géré et sur les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de ce dernier. Le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories suivantes:

- au coût amorti;
- évalués à la juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global; et
- évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Pour un placement en instrument de capitaux propres qui n'est pas destiné à être cédé, le Groupe peut opter de manière irrévocable pour une classification à la juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global. Cette décision est prise à la comptabilisation initiale, placement par placement.

### **Actifs financiers – comptabilisation et décomptabilisation**

La date de règlement est retenue pour la comptabilisation initiale et la décomptabilisation des actifs financiers, car ces transactions sont généralement opérées sur la base d'un contrat dont les termes requièrent une livraison dans un délai fixé par voie réglementaire ou par convention sur le marché (achat ou vente avec délai normalisé de livraison). Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque la quasi-totalité des droits du Groupe aux flux de trésorerie desdits actifs ont expiré ou ont été transférés et que le Groupe a en substance transféré tous les risques et avantages inhérents à la propriété de ces actifs.

### **Actifs financiers – évaluation**

Les actifs financiers sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, en tenant compte des frais de transaction directement imputables. Cependant, lorsqu'un actif financier évalué à la juste valeur par le biais du compte de résultat est comptabilisé, les frais de transaction sont enregistrés en charges immédiatement. La réévaluation subséquente des actifs financiers est déterminée selon leur catégorie, laquelle est revue à chaque date de clôture du bilan.

Les billets de trésorerie («Commercial paper») et les dépôts à terme sont détenus par le service de trésorerie du Groupe dans un portefeuille séparé en vue de générer des produits d'intérêts et d'atténuer l'exposition au risque de crédit du Groupe. Le Groupe considère que ces placements sont détenus dans un modèle d'affaires dont l'objectif est réalisé en percevant des flux de trésorerie contractuels. Les modalités contractuelles de ces actifs financiers donnent lieu, à des dates précises, à des flux de trésorerie qui sont uniquement des paiements au titre du principal et de l'intérêt sur le montant du principal restant dû. Ces actifs sont donc classés comme évalués au coût amorti.

Les placements dans des actions, fonds obligataires, fonds en actions et autres actifs financiers ne donnant pas lieu, à des dates précises, à des cash flows qui sont uniquement des paiements au titre du principal et de l'intérêt sont comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Ces placements sont principalement liés aux activités d'auto-assurance.

### **Actifs financiers – perte de valeur**

Le Groupe évalue s'il existe une perte de valeur de ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti et à la juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global sur la base des pertes de crédit attendues. Cette analyse requiert l'identification de hausses significatives du risque de crédit des contreparties. Sachant que la majorité des actifs financiers du Groupe sont des créances commerciales, elle intègre également certaines données statistiques reflétant les pertes encourues par le passé suite au défaut d'une contrepartie. Voir la Note 7.1 pour les pertes de valeur liées à des créances commerciales.

Les corrections de valeur pour pertes sur placements dans les titres de créances et les dépôts à terme dont on estime qu'ils ont un faible risque de crédit à la date du bilan sont évalués par le Groupe à un montant égal aux pertes de crédit attendues sur douze mois.

Le Groupe considère qu'un titre de créance présente un faible risque de crédit lorsque la notation de crédit est équivalente à «investment grade» selon les agences de notation internationalement reconnues. Pour évaluer s'il y a une augmentation significative du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, le Groupe prend en compte les informations et justifications raisonnables dont il dispose telles qu'une modification de la notation de crédit de la contrepartie. S'il constate une hausse significative du risque de crédit, la correction de valeur pour perte est évaluée à un montant égal à la totalité des pertes attendues.

Les pertes de crédit attendues sont une estimation des pertes de crédit pondérées selon leurs probabilités. Les pertes de crédit sont calculées à la valeur actuelle de tous les déficits de trésorerie dus à un défaut de crédit de la contrepartie (c.-à-d. la différence entre les flux de trésorerie dus à l'entité conformément au contrat et les flux de trésorerie que le Groupe s'attend à percevoir).

Les corrections de valeur pour pertes sur actifs financiers évalués au coût amorti sont déduites de la valeur comptable brute des actifs. Pour les titres de créances évalués à la juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global, la correction de valeur pour perte est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global plutôt que de procéder à la réduction de la valeur comptable de l'actif.

Les pertes de valeur sur les autres actifs financiers liés aux activités de trésorerie sont présentées sous Charges financières.

Le modèle et certaines des hypothèses utilisées dans le calcul de ces pertes de crédit attendues sont des éléments clés pour estimer le niveau d'incertitude.

### **Dettes financières évaluées au coût amorti**

Les dettes financières sont comptabilisées initialement à leur juste valeur, nette des frais de transaction encourus.

Après comptabilisation initiale, les dettes financières sont évaluées au coût amorti. La différence entre la valeur comptable initiale des dettes financières et leur valeur de remboursement est comptabilisée dans le compte de résultat pour la durée du contrat selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Cette catégorie comprend les classes de dettes financières suivantes: les fournisseurs et autres créanciers, les billets de trésorerie («Commercial paper»), les emprunts obligataires, les obligations locatives et les autres dettes financières.

Les dettes financières évaluées au coût amorti sont ventilées en passifs courants ou non courants selon qu'elles arriveront à échéance dans un délai de douze mois après la date du bilan ou ultérieurement.

Les dettes financières sont décomptabilisées (intégralement ou partiellement) lorsque le Groupe est libéré de son obligation ou lorsque celles-ci expirent, sont annulées ou remplacées par une nouvelle dette assortie de conditions significativement modifiées.

## 12.1 Actifs et passifs financiers

### 12.1a Par classe et par catégorie

En millions de CHF

	2019				2018			
Classes	Au coût amorti <sup>(a)</sup>	A la juste valeur au compte de résultat	A la juste valeur aux autres éléments du résultat global	Total des catégories	Au coût amorti <sup>(a)</sup>	A la juste valeur au compte de résultat	A la juste valeur aux autres éléments du résultat global	Total des catégories
Liquidités	2 884	—	—	2 884	2 552	—	—	2 552
Billets de trésorerie («Commercial paper»)	4 999	—	—	4 999	4 777	—	—	4 777
Dépôts à terme	1 951	—	—	1 951	1 426	—	—	1 426
Emprunts et fonds obligataires	104	1 070	2	1 176	128	2 084	3	2 215
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	—	458	71	529	—	439	50	489
Autres actifs financiers	602	733	—	1 335	604	805	—	1 409
<b>Disponibilités <sup>(b)</sup> et actifs financiers non courants</b>	<b>10 540</b>	<b>2 261</b>	<b>73</b>	<b>12 874</b>	<b>9 487</b>	<b>3 328</b>	<b>53</b>	<b>12 868</b>
Clients et autres débiteurs	11 766	—	—	11 766	11 167	—	—	11 167
Instruments financiers dérivés actifs <sup>(c)</sup>	—	254	—	254	—	183	—	183
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>22 306</b>	<b>2 515</b>	<b>73</b>	<b>24 894</b>	<b>20 654</b>	<b>3 511</b>	<b>53</b>	<b>24 218</b>
Fournisseurs et autres créanciers	(19 232)	—	—	(19 232)	(18 190)	—	—	(18 190)
Dettes financières	(37 164)	—	—	(37 164)	(40 394)	—	—	(40 394)
Instruments financiers dérivés passifs <sup>(c)</sup>	—	(420)	—	(420)	—	(448)	—	(448)
<b>Total des passifs financiers</b>	<b>(56 396)</b>	<b>(420)</b>	<b>—</b>	<b>(56 816)</b>	<b>(58 584)</b>	<b>(448)</b>	<b>—</b>	<b>(59 032)</b>
<b>Position financière nette</b>	<b>(34 090)</b>	<b>2 095</b>	<b>73</b>	<b>(31 922)</b>	<b>(37 930)</b>	<b>3 063</b>	<b>53</b>	<b>(34 814)</b>
dont à la juste valeur	—	2 095	73	2 168	—	3 063	53	3 116

(a) La valeur comptable de ces instruments financiers est une approximation raisonnable de leur juste valeur. Pour les emprunts obligataires inclus dans les dettes financières, voir Note 12.1d.

(b) Les disponibilités se composent des liquidités et des équivalents de liquidités et des placements à court terme.

(c) Incluent les dérivés détenus pour des relations de couverture et ceux non désignés (catégorisés comme détenus à des fins de transaction), voir Note 12.2d.



### 12.1b Hiérarchie de la juste valeur des instruments financiers

Le Groupe classe la juste valeur de ses instruments financiers dans la hiérarchie ci-après, sur la base des données utilisées dans leur valorisation:

- Niveau 1: la juste valeur des instruments financiers cotés sur les marchés actifs repose sur leur cours de clôture à la date du bilan. C'est notamment le cas pour les dérivés actifs et passifs sur matières premières et les actifs financiers tels que les placements dans des instruments de capitaux propres et les titres de créances.
- Niveau 2: la juste valeur des instruments financiers non cotés sur un marché actif est déterminée sur la base de techniques d'évaluation faisant appel à des données observables sur les marchés. Il s'agit de techniques d'évaluation telles que l'actualisation des flux de trésorerie, des modèles de valorisation standard basés sur des paramètres de marché de taux d'intérêts, des courbes de rendement ou de taux de change, des avis de courtiers pour des instruments similaires et l'utilisation de transactions comparables réalisées dans des conditions de concurrence normale. Par exemple, la juste valeur des contrats de change à terme, des swaps de devises et de taux d'intérêt est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés.
- Niveau 3: la juste valeur de certains instruments financiers est évaluée à partir des valorisations propres à chaque entité, à l'aide de paramètres ne reposant pas sur des données observables sur les marchés (paramètres non observables). Lorsque la juste valeur d'instruments non cotés ne peut être évaluée avec une fiabilité suffisante, le Groupe valorise de tels instruments au coût, déduction faite des pertes de valeur, s'il y a lieu.

## 12. Instruments financiers

En millions de CHF		
	2019	2018
Dérivés actifs	135	36
Emprunts et fonds obligataires	573	1 681
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	211	211
Autres actifs financiers	3	9
Dérivés passifs	(22)	(71)
<b>Prix cotés sur des marchés actifs (Niveau 1)</b>	<b>900</b>	<b>1 866</b>
Dérivés actifs	119	147
Emprunts et fonds obligataires	488	396
Instruments de capitaux propres et fonds en actions	248	224
Autres actifs financiers	720	695
Dérivés passifs	(398)	(377)
<b>Techniques d'évaluation basées sur des données observables sur les marchés (Niveau 2)</b>	<b>1 177</b>	<b>1 085</b>
<b>Techniques d'évaluation basées sur des paramètres non observables (Niveau 3)</b>	<b>91</b>	<b>165</b>
<b>Total des instruments financiers évalués à la juste valeur</b>	<b>2 168</b>	<b>3 116</b>

En 2019 et 2018, aucun transfert significatif n'a eu lieu entre les différents niveaux de hiérarchie.

### 12.1c Variations des fonds étrangers résultant des activités de financement

En millions de CHF		
	2019	2018
<b>Au 1er janvier</b>	<b>(40 630)</b>	<b>(29 962)</b>
Ecart de conversion et différences de change	767	692
Variations de juste valeur	67	132
Variations provenant de l'acquisition et de la cession d'activités	(109)	(62)
(Entrées)/sorties de fonds liées aux dérivés sur taux d'intérêt	(153)	(159)
Augmentation des obligations locatives	(1 006)	(762)
Entrées de fonds liées aux emprunts obligataires et autres dettes financières non courantes	(57)	(9 900)
Sorties de fonds liées aux emprunts obligataires et autres dettes financières non courantes	3 287	2 712
(Entrées)/sorties de fonds liées aux dettes financières courantes	444	(3 520)
Classification en passifs destinés à être cédés	(11)	199
<b>Au 31 décembre</b>	<b>(37 401)</b>	<b>(40 630)</b>
dont dettes financières courantes	(14 032)	(14 694)
dont dettes financières non courantes	(23 132)	(25 700)
dont dérivés couvrant des dettes financières	(237)	(236)

## 12.1d Emprunts obligataires

En millions de CHF

Emetteur		Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	Commentaires	2019	2018
Nestlé S.A., Suisse	CHF	600	0,75%	0,69%	2018–2028		603	603
	CHF	900	0,25%	0,26%	2018–2024		900	899
Nestlé Holdings, Inc., Etats-Unis	USD	500	2,00%	2,17%	2013–2019		—	492
	USD	500	2,25%	2,41%	2013–2019		—	493
	USD	400	2,00%	2,06%	2014–2019		—	394
	USD	650	2,13%	2,27%	2014–2020		630	640
	AUD	250	4,25%	4,43%	2014–2020	(a)	169	177
	AUD	175	3,63%	3,77%	2014–2020	(a)	121	125
	NOK	1 000	2,75%	2,85%	2014–2020	(a)	110	115
	GBP	500	1,75%	1,79%	2015–2020	(b)	637	628
	USD	550	1,88%	2,03%	2016–2021		532	541
	USD	600	1,38%	1,52%	2016–2021		580	589
	GBP	500	1,00%	1,17%	2017–2021	(c)	635	625
	USD	800	2,38%	2,55%	2017–2022		771	784
	USD	650	2,38%	2,50%	2017–2022		628	639
	USD	300	2,25%	2,35%	2017–2022		290	295
	EUR	850	0,88%	0,92%	2017–2025	(c)	921	956
	CHF	550	0,25%	0,24%	2017–2027	(c)	551	551
	CHF	150	0,55%	0,54%	2017–2032	(c)	150	150
	USD	600	3,13%	3,28%	2018–2023		579	588
	USD	1 000	3,10%	3,17%	2018–2021	(d)	968	984
	USD	1 500	3,35%	3,41%	2018–2023	(d)	1 451	1 475
	USD	900	3,50%	3,59%	2018–2025	(d)	868	883
	USD	1 250	3,63%	3,72%	2018–2028	(d)	1 203	1 223
	USD	1 250	3,90%	4,01%	2018–2038	(d)	1 193	1 213
	USD	2 100	4,00%	4,11%	2018–2048	(d)	1 996	2 031
<b>Sous-total</b>							<b>16 486</b>	<b>18 093</b>

En millions de CHF

Emetteur		Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	Commentaires	2019	2018
<b>Sous-total de la page précédente</b>							<b>16 486</b>	18 093
Nestlé Finance International Ltd., Luxembourg	EUR	500	1,50%	1,61%	2012–2019		—	564
	EUR	500	1,25%	1,30%	2013–2020		543	564
	EUR	500	2,13%	2,20%	2013–2021		542	563
	EUR	500	0,75%	0,90%	2014–2021		541	562
	EUR	850	1,75%	1,89%	2012–2022		920	954
	GBP	400	2,25%	2,34%	2012–2023	(e)	527	515
	EUR	500	0,75%	0,92%	2015–2023	(f)	551	570
	EUR	500	0,38%	0,54%	2017–2024		539	559
	EUR	750	1,25%	1,32%	2017–2029		809	840
	EUR	750	1,75%	1,83%	2017–2037		805	836
<b>Autres emprunts obligataires</b>							<b>242</b>	249
<b>Total valeur comptable (*)</b>							<b>22 505</b>	<b>24 869</b>
Remboursable dans le délai d'un an							2 210	1 943
Remboursable après un an							20 295	22 926
<b>Juste valeur (*) des emprunts obligataires, basée sur les prix cotés (niveau 2)</b>							<b>23 941</b>	25 119

(\*) La valeur comptable et la juste valeur des emprunts obligataires excluent les intérêts courus.

- (a) Fait l'objet d'un swap de taux d'intérêt et/ou de devises qui crée un engagement à taux variables dans la devise de l'émetteur.
- (b) Cet emprunt obligataire est composé de:
- GBP 400 millions, émis en 2015 et faisant l'objet d'un swap de taux d'intérêt et de devises qui crée un engagement à taux fixes dans la devise de l'émetteur; et
  - GBP 100 millions, émis en 2016 et faisant l'objet d'un swap de taux d'intérêt et de devises qui crée un engagement à taux variables dans la devise de l'émetteur.
- (c) Fait l'objet d'un swap de taux d'intérêt et de devises qui crée un engagement à taux fixes dans la devise de l'émetteur.
- (d) Vendu aux Etats-Unis uniquement aux acheteurs institutionnels qualifiés et hors des Etats-Unis aux citoyens non américains.
- (e) Fait l'objet d'un swap de taux d'intérêt.
- (f) Dont EUR 375 millions font l'objet d'un swap de taux d'intérêt.

Plusieurs emprunts obligataires sont couverts par des dérivés sur devises et/ou sur taux d'intérêt. La juste valeur de ces instruments dérivés est présentée dans les instruments financiers dérivés actifs pour un montant de CHF 33 millions (2018: CHF 41 millions) et dans les instruments financiers dérivés passifs pour un montant de CHF 264 millions (2018: CHF 248 millions).

## 12.2 Risques financiers

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe est exposé à un certain nombre de risques financiers, à savoir le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché (y compris les risques de change et de taux d'intérêt, le risque de prix des matières premières et le risque de prix des instruments de capitaux propres). Cette note présente les objectifs, les politiques et les processus poursuivis par le Groupe pour gérer son risque financier et son capital.

La gestion du risque financier fait partie intégrante de la gestion du Groupe. Le Conseil d'administration définit les principes de contrôle financiers ainsi que les principes de la planification financière. L'Administrateur délégué organise, gère et contrôle tous les risques financiers, incluant ceux relatifs aux actifs et passifs.

Un «Asset and Liability Management Committee (ALMC)» (Comité de Gestion des Actifs et Passifs Financiers), sous la supervision du Directeur Financier, est responsable de l'établissement et de l'exécution subséquente de la politique de gestion des actifs et passifs financiers du groupe Nestlé (Nestlé Group's Financial Asset and Liability Management Policy). Il assure l'implémentation des stratégies et la réalisation des objectifs de la gestion des actifs et passifs financiers du Groupe, qui sont ensuite appliquées par la Trésorerie centrale, les centres de trésorerie régionaux et, dans certains cas spécifiques, les filiales. Les directives de gestion de trésorerie approuvées définissent et classifient les risques de même qu'elles déterminent les procédures spécifiques d'approbation, d'exécution et de contrôle par catégories de transactions. Les activités de la Trésorerie centrale et des centres de trésorerie régionaux sont suivies par un Middle Office indépendant qui est chargé de vérifier la conformité des stratégies et/ou des opérations avec les directives approuvées et les décisions prises par l'ALMC.

### 12.2a Risque de crédit

#### Gestion du risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque qu'une contrepartie ne remplisse pas ses obligations contractuelles, entraînant une perte financière pour le Groupe. Le risque de crédit concerne les actifs financiers (disponibilités, actifs non courants et instruments dérivés) ainsi que les clients et autres débiteurs.

Le Groupe vise à minimiser le risque de crédit des disponibilités, des actifs financiers non courants et des instruments financiers dérivés actifs en appliquant des politiques de gestion des risques. Des limites de crédit sont déterminées à partir de la taille et la probabilité de défaut de chaque contrepartie. Le calcul de la limite de crédit prend en compte le bilan, les notations de crédit, les ratios de solvabilité et les probabilités de défaut de la contrepartie. Les contreparties sont régulièrement surveillées, en observant l'évolution des paramètres ci-dessus ainsi que celle des cours de leurs actions et dérivés de crédit. Les limites de crédit et l'allocation des risques sont ensuite modifiées selon les résultats de cette analyse. Le Groupe évite de concentrer les risques de crédit sur ses disponibilités en les répartissant sur plusieurs secteurs et institutions.

Dans toutes les filiales, les créances commerciales sont soumises à des limites de crédits et à des procédures de contrôle et d'approbation. En raison de sa large répartition géographique et du nombre de ses clients, le Groupe n'est pas exposé à des concentrations significatives de risque de crédit sur ses créances commerciales (voir Note 7.1). Néanmoins, les contreparties des clients commerciaux gérés de manière globale font l'objet d'un contrôle constant suivant une méthodologie identique à celle utilisée pour les contreparties financières.

L'exposition maximale au risque de crédit qui résulte des activités financières, sans tenir compte des accords de compensation et des garanties détenues ou d'autres améliorations de crédit, est égale à la valeur comptable des actifs financiers du Groupe.

### Notation du risque de crédit des actifs financiers

Le tableau ci-dessous tient compte des disponibilités, des actifs financiers non courants et des instruments financiers dérivés actifs. Le risque de crédit des actifs financiers est évalué sur la base du risque des contreparties en y incluant le risque du pays concerné. Le Groupe utilise une échelle de notation de crédit internationalement reconnue pour présenter cette information. Le Groupe traite principalement avec des établissements financiers situés en Suisse, dans l'Union européenne et en Amérique du Nord.

En millions de CHF

	2019	2018
Investissements notés A- et plus	10 165	9 988
Investissements notés BBB+, BBB et BBB-	984	1 095
Investissements notés BB+ et inférieur	1 002	805
Sans notation <sup>(a)</sup>	977	1 163
	<b>13 128</b>	<b>13 051</b>

(a) Principalement titres de capitaux propres et d'autres investissements pour lesquels aucune notation de crédit n'est disponible.

## 12.2b Risque de liquidité

### Gestion du risque de liquidité

Le risque de liquidité représente le risque qu'une société rencontre des difficultés à remplir ses obligations de remboursement de ses dettes financières en trésorerie ou par le biais d'autres actifs financiers. Un tel risque peut résulter d'un manque de liquidité, de la perturbation des marchés ou encore de problèmes de refinancement. L'objectif du Groupe est de gérer ce type de risque en limitant l'exposition à des instruments financiers pour lesquels des problèmes de liquidité pourraient survenir et en maintenant des facilités de crédit suffisantes. Le Groupe ne s'attend à aucun problème de refinancement. En octobre 2019, il a prolongé d'environ une année la durée de ses deux facilités de crédit renouvelables avec succès:

- Une nouvelle facilité de crédit renouvelable de USD 4,1 milliards et EUR 2,8 milliards avec une échéance initiale à octobre 2020. Le Groupe a la possibilité de convertir la facilité en un emprunt à terme d'une année.
- Une facilité de crédit renouvelable de USD 2,7 milliards et EUR 2,0 milliard avec une nouvelle échéance à octobre 2024.

Les facilités servent principalement à soutenir la dette à court terme du Groupe.

## Echéances contractuelles des passifs financiers et des dérivés (incluant intérêts)

En millions de CHF

	Au cours de la 1 <sup>re</sup> année	Au cours de la 2 <sup>e</sup> année	Au cours de la 3 <sup>e</sup> et jusqu'à la 5 <sup>e</sup> année	Au-delà de la 5 <sup>e</sup> année	Valeur contractuelle	Valeur comptable
<b>2019 Fournisseurs et autres créanciers</b>	<b>(18 803)</b>	<b>(154)</b>	<b>(248)</b>	<b>(32)</b>	<b>(19 237)</b>	<b>(19 232)</b>
Billets de trésorerie («Commercial paper») <sup>(a)</sup>	(8 072)	—	—	—	(8 072)	(8 053)
Emprunts obligataires <sup>(a)</sup>	(2 726)	(4 336)	(7 342)	(13 223)	(27 627)	(22 505)
Obligations locatives	(709)	(610)	(1 101)	(1 376)	(3 796)	(3 375)
Autres dettes financières	(3 167)	(101)	(30)	(13)	(3 311)	(3 231)
<b>Total dettes financières</b>	<b>(14 674)</b>	<b>(5 047)</b>	<b>(8 473)</b>	<b>(14 612)</b>	<b>(42 806)</b>	<b>(37 164)</b>
<b>Passifs financiers (hors dérivés)</b>	<b>(33 477)</b>	<b>(5 201)</b>	<b>(8 721)</b>	<b>(14 644)</b>	<b>(62 043)</b>	<b>(56 396)</b>
Instruments financiers dérivés actifs non monétaires	145	10	14	—	169	169
Instruments financiers dérivés passifs non monétaires	(37)	(5)	—	—	(42)	(42)
Montant brut à encaisser sur dérivés sur devises	14 830	653	30	1 642	17 155	17 127
Montant brut à payer sur dérivés sur devises	(15 118)	(701)	(147)	(1 755)	(17 721)	(17 420)
<b>Instruments financiers dérivés nets</b>	<b>(180)</b>	<b>(43)</b>	<b>(103)</b>	<b>(113)</b>	<b>(439)</b>	<b>(166)</b>
dont instruments dérivés comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie <sup>(b)</sup>	58	(5)	—	—	53	53
<b>2018 Fournisseurs et autres créanciers</b>	<b>(17 800)</b>	<b>(58)</b>	<b>(303)</b>	<b>(29)</b>	<b>(18 190)</b>	<b>(18 190)</b>
Billets de trésorerie («Commercial paper») <sup>(a)</sup>	(9 193)	—	—	—	(9 193)	(9 165)
Emprunts obligataires <sup>(a)</sup>	(2 510)	(2 771)	(11 099)	(14 293)	(30 673)	(24 869)
Obligations locatives	(788)	(637)	(1 146)	(1 105)	(3 676)	(3 253)
Autres dettes financières	(3 013)	(109)	(80)	(12)	(3 214)	(3 107)
<b>Total dettes financières</b>	<b>(15 504)</b>	<b>(3 517)</b>	<b>(12 325)</b>	<b>(15 410)</b>	<b>(46 756)</b>	<b>(40 394)</b>
<b>Passifs financiers (hors dérivés)</b>	<b>(33 304)</b>	<b>(3 575)</b>	<b>(12 628)</b>	<b>(15 439)</b>	<b>(64 946)</b>	<b>(58 584)</b>
Instruments financiers dérivés actifs non monétaires	45	6	12	—	63	62
Instruments financiers dérivés passifs non monétaires	(83)	(6)	(2)	—	(91)	(90)
Montant brut à encaisser sur dérivés sur devises	14 448	1 080	667	1 689	17 884	17 765
Montant brut à payer sur dérivés sur devises	(14 501)	(1 370)	(812)	(1 835)	(18 518)	(18 002)
<b>Instruments financiers dérivés nets</b>	<b>(91)</b>	<b>(290)</b>	<b>(135)</b>	<b>(146)</b>	<b>(662)</b>	<b>(265)</b>
dont instruments dérivés comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie <sup>(b)</sup>	(39)	(6)	(2)	—	(47)	(46)

(a) L'échéance des billets de trésorerie d'un montant de CHF 7102 millions (2018: CHF 7698 millions) et des emprunts obligataires à hauteur de CHF 1011 millions (2018: CHF 720 millions) est de moins de trois mois.

(b) Les périodes au cours desquelles les couvertures de flux de trésorerie affectent le compte de résultat ne diffèrent pas significativement des échéances indiquées ci-dessus.

### 12.2c Risque de marché

Le Groupe est exposé à des risques découlant de variations de taux de change, de taux d'intérêt et de prix du marché touchant ses actifs, ses passifs et ses transactions futures.

#### Risque de change

Le risque de change auquel le Groupe est exposé est lié aux transactions et à la conversion monétaire.

Les risques transactionnels proviennent de transactions en monnaies étrangères. Ils sont gérés dans le cadre d'une politique de couverture prudente et systématique, conformément aux besoins spécifiques du Groupe en recourant à des contrats de change à terme ainsi qu'à des futures, des swaps et des options sur devises.

Les différences de change enregistrées au compte de résultat représentent en 2019 une charge de CHF 81 millions (2018: charge de CHF 54 millions). Elles sont réparties dans les rubriques appropriées du compte de résultat par fonction.

Le risque de conversion provient de la consolidation des comptes des filiales en francs suisses, lequel n'est en principe pas couvert.

Une VaR (Value at Risk) basée sur des données historiques portant sur une période de 250 jours et avec un niveau de confiance de 95% résulte en une perte journalière potentielle pour risque de change de moins de CHF 10 millions en 2019 et 2018.

Le Groupe ne peut pas anticiper les mouvements futurs des taux de change, si bien que la VaR indiquée ci-dessus ne correspond pas aux pertes effectives et ne tient pas compte des évolutions favorables des variables sous-jacentes. Celle-ci n'a donc qu'une valeur indicative de l'évolution à venir dans la mesure où les schémas historiques se répètent sur le marché.

#### Risque de taux d'intérêt

Le Groupe est principalement exposé à la fluctuation des taux d'intérêt en USD et en EUR. Le risque des taux d'intérêt des dettes financières est géré sur la base d'objectifs en matière de durée et de gestion des intérêts fixés par l'ALMC, au moyen de l'utilisation de dettes à taux fixe et de swaps sur taux d'intérêt.

En considérant l'impact des dérivés sur taux d'intérêt, la proportion des dettes financières soumises à des taux d'intérêt fixes pour une période excédant une année représente 60% (2018: 62%).

Sur la base de la structure de la dette nette en fin d'exercice, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base entraînerait une charge supplémentaire dans le coût financier net de la dette nette de CHF 44 millions (2018: CHF 42 millions).

#### Risque de prix

##### Risque de prix des matières premières

Le risque de prix des matières premières provient des transactions sur les marchés mondiaux pour assurer l'approvisionnement en café vert, en fèves de cacao et en autres matières premières nécessaires à la fabrication de certains produits du Groupe.

L'objectif du Groupe est de minimiser l'impact des fluctuations de prix des matières premières, l'exposition à ce risque étant couverte en application des politiques de gestion du risque de prix des matières premières du Groupe. La «Global Procurement Organisation» (Organisation globale d'approvisionnement) est chargée de gérer le risque de prix des matières premières sur la base de directives internes et de limites fixées de manière centralisée, en recourant généralement à des dérivés sur matières premières traités en bourse. L'exposition au risque de prix des matières premières sur les futurs achats est



gérée en utilisant une combinaison d'instruments dérivés (principalement des futures et des options) et de contrats «non (entièrement) exécutés». Cette activité est suivie par un Middle Office indépendant. En raison du cycle d'exploitation de courte durée du Groupe, la majorité des transactions anticipées sur matières premières ouvertes à la date du bilan se réalise durant l'exercice suivant.

#### Risque de prix sur instruments de capitaux propres

Le Groupe est exposé à un risque de cours sur les placements détenus. Pour gérer le risque de prix auquel il est exposé du fait de ces placements, le Groupe diversifie son portefeuille conformément aux règles fixées par le Conseil d'administration.

### 12.2d Instruments financiers dérivés actifs et passifs et comptabilité de couverture

#### Instruments financiers dérivés

Les dérivés du Groupe consistent principalement en contrats de change à terme, options et swaps sur devises, en futures et options sur matières premières, en contrats de couverture de taux d'intérêt, en futures, options et swaps de taux d'intérêt. Les dérivés sont utilisés principalement pour gérer les risques de change, de taux d'intérêt et de prix des matières premières, comme indiqué à la section 12.2c Risque de marché.

Les dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur. Ils sont ultérieurement réévalués à leur juste valeur à intervalles réguliers mais au moins à chaque date de clôture du bilan, et tous les gains et les pertes, réalisés et non réalisés, sont comptabilisés dans le compte de résultat à moins qu'ils ne soient liés à une opération de couverture.

#### Comptabilité de couverture

Le Groupe désigne et documente le recours à certains dérivés comme instruments de couverture pour couvrir des ajustements de juste valeur d'actifs et passifs comptabilisés (couvertures de juste valeur) et des transactions prévues hautement probables (couvertures de flux de trésorerie). L'efficacité des couvertures est évaluée au moment de l'émission et vérifiée à intervalles réguliers, au moins une fois tous les trimestres, pour garantir qu'il existe une relation économique entre l'élément couvert et l'instrument de couverture.

Le Groupe exclut de la désignation de la relation de couverture l'élément coût de couverture. En conséquence, cet élément de coût a un impact sur le compte de résultat lors de la comptabilisation de l'élément de couverture sous-jacent.

Pour la désignation des relations de couverture sur les matières premières, le Groupe applique le modèle de couverture par composant lorsque l'élément couvert est identifiable et évaluable séparément dans le contrat d'achat des matières premières.

#### Couvertures de juste valeur

Le Groupe utilise les couvertures de juste valeur pour atténuer les risques de change et de taux d'intérêt liés à ses actifs et passifs comptabilisés, lesquels sont majoritairement des dettes financières.

Les variations de juste valeur des instruments de couverture désignés comme des couvertures de juste valeur et les ajustements de valeur comptable des transactions sous-jacentes relatifs aux risques couverts sont comptabilisés dans le compte de résultat.

### Couvertures des flux de trésorerie

Le Groupe utilise les couvertures de flux de trésorerie pour atténuer les risques particuliers liés à un actif ou passif enregistré, ou aux transactions prévues hautement probables telles que les ventes à l'exportation, les achats d'équipements et de biens, ainsi que les fluctuations de paiements et d'encaissements d'intérêts.

Le gain ou la perte résultant de l'évaluation des instruments de couverture à leur juste valeur est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global si la couverture des risques est efficace. Dans le cas où celle-ci est reconnue comme inefficace, la part inefficace de variation de juste valeur est enregistrée immédiatement dans le compte de résultat. L'inefficacité des couvertures de risque de change et de prix des matières premières peut provenir de changements de dates de transactions planifiées. Lorsqu'un actif ou un passif non financier résultant d'une transaction couverte est comptabilisé au bilan (y compris lors d'acquisition d'activités), les gains ou les pertes sur l'instrument de couverture précédemment enregistrés dans les autres éléments du résultat global sont transférés au coût d'acquisition de l'actif ou du passif susmentionné. Dans le cas contraire, les ajustements de juste valeur inclus précédemment dans les autres éléments du résultat global sont inscrits au compte de résultat lors de la comptabilisation du sous-jacent.

### Dérivés non désignés

Les dérivés qui ne sont pas désignés comme faisant partie d'une opération de couverture sont classés comme des dérivés non désignés. Ils sont acquis dans le cadre de politiques de gestion des risques approuvées.

## Dérivés par risques couverts

En millions de CHF

	2019			2018		
	Montants contractuels ou notionnels	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs	Montants contractuels ou notionnels	Juste valeur des actifs	Juste valeur des passifs
<b>Couvertures de juste valeur <sup>(a)</sup></b>						
Risque de change et de taux d'intérêt sur la dette financière nette	8 045	57	278	9 435	56	273
<b>Couvertures des flux de trésorerie</b>						
Risque de change sur les achats ou ventes futurs	8 009	47	88	7 284	85	78
Risque de prix des matières premières sur les achats futurs	1 798	135	26	2 044	37	73
Risque de change sur la dette financière nette	872	—	15	1 380	—	17
<b>Désignés comme faisant partie d'une opération de couverture</b>	<b>18 724</b>	<b>239</b>	<b>407</b>	<b>20 143</b>	<b>178</b>	<b>441</b>
Non désignés		15	13		5	7
		<b>254</b>	<b>420</b>		<b>183</b>	<b>448</b>
<b>Compensations conditionnelles <sup>(b)</sup></b>						
Instruments financiers dérivés actifs et passifs		(35)	(35)		(34)	(34)
Utilisation de garanties en espèces reçues ou déposées		(33)	(122)		(21)	(124)
<b>Soldes après compensations conditionnelles</b>		<b>186</b>	<b>263</b>		<b>128</b>	<b>290</b>

(a) La valeur comptable de l'élément couvert comptabilisée au bilan relativement proche du montant notionnel des instruments de couverture.

(b) Représente les montants qui seraient compensés en cas de défaut, d'insolvabilité ou de faillite des contreparties.

Une description de ces types d'instruments de couverture par catégorie de risques figure dans la Note 12.2c Risque de marché.

La majorité des relations de couverture sont établies pour garantir un ratio de couverture de 1:1.

## Impact sur le compte de résultat des couvertures de juste valeur

La majorité des couvertures de juste valeur sont liées aux activités de financement et sont présentées dans le coût financier net.

En millions de CHF

	2019	2018
sur des éléments couverts	(47)	(145)
sur des instruments de couverture	49	138

La part inefficace des gains/(pertes) sur des couvertures de flux de trésorerie et d'investissements nets n'est pas significative.

### **12.2e Gestion du risque de capital**

La gestion du capital du Groupe est guidée par l'impact sur les actionnaires du niveau du capital total employé. La politique du Groupe vise à maintenir une base de capital solide pour soutenir le développement continu de ses affaires.

Le Conseil d'administration cherche à conserver un équilibre prudent entre les différentes composantes du capital du Groupe. L'ALMC contrôle la structure du capital et de la dette financière nette par devises (voir Note 16.5 en ce qui concerne la définition de la dette financière nette).

Le ratio cash flow d'exploitation/dette financière nette met en lumière la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes. Au 31 décembre 2019, il était de 58,4% (2018: 50,8%). Les filiales du Groupe se sont soumises aux exigences statutaires locales imposées le cas échéant sur le capital.

## 13. Impôts

Le Groupe est imposé dans différents pays partout dans le monde. Les impôts et risques fiscaux comptabilisés dans les Comptes consolidés reflètent la meilleure estimation de la Direction du Groupe. Cette estimation se base sur une situation et des faits connus à la date du bilan dans chaque pays. Ces faits peuvent inclure, sans toutefois s'y limiter, des changements dans les législations fiscales et dans l'interprétation de ces dernières dans les diverses juridictions dans lesquelles le Groupe déploie ses activités. Ils peuvent avoir un impact sur la charge d'impôts ainsi que sur les actifs et passifs concernés. Toute différence entre les estimations fiscales et les taxations définitives est comptabilisée au compte de résultat de la période durant laquelle elle est constatée, à moins qu'elle n'ait été anticipée.

La charge d'impôts comprend les impôts courants et différés sur le bénéfice ainsi que les impôts effectifs ou potentiels retenus à la source sur les transferts de revenus et de bénéfices courants et prévus par les filiales. Ils comprennent également les ajustements d'impôts d'années antérieures. L'impôt sur le bénéfice est comptabilisé dans le compte de résultat, sauf s'il concerne des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global, auquel cas il est inscrit dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global.

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles qui surviennent lorsque les autorités fiscales enregistrent et évaluent les actifs et les passifs selon des règles qui diffèrent de celles qui sont utilisées pour l'établissement des Comptes consolidés. Ils sont également calculés sur les différences temporelles qui résultent de pertes fiscales reportables.

Les impôts différés sont calculés selon la méthode du report variable sur la base des taux d'impôts attendus au moment où les différences temporelles seront imposées, à condition que ces taux soient promulgués à la date du bilan. Tout changement de taux d'imposition est enregistré au compte de résultat sauf s'il est lié à des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global. Des impôts différés passifs sont enregistrés sur toutes les différences temporelles imposables à l'exception des goodwill non déductibles. Des impôts différés actifs sont enregistrés sur toutes les différences temporelles déductibles dans la mesure où il est probable que de futurs bénéfices imposables seront disponibles.

**13.1 Impôts comptabilisés au compte de résultat**

En millions de CHF

	2019	2018
<b>Composants de la charge d'impôts</b>		
Impôts courants <sup>(a)</sup>	(3 084)	(4 003)
Impôts différés	35	545
Impôts reclassifiés dans les autres éléments du résultat global	(134)	22
Impôts reclassifiés dans les fonds propres	24	(3)
<b>Total impôts</b>	<b>(3 159)</b>	<b>(3 439)</b>
<b>Réconciliation de la charge d'impôts</b>		
Charge d'impôts théorique au taux d'imposition moyen pondéré applicable	(2 726)	(2 925)
Effet fiscal sur les postes non déductibles ou non imposables <sup>(b)</sup>	251	(110)
Impôts concernant des exercices antérieurs	(84)	108
Transferts aux impôts différés actifs non enregistrés	(292)	(129)
Transferts des impôts différés actifs non enregistrés	123	95
Différences de taux d'impôts	(60)	(6)
Impôt à la source prélevé sur les transferts de revenus	(371)	(472)
<b>Total impôts</b>	<b>(3 159)</b>	<b>(3 439)</b>

(a) Les impôts courants relatifs à des exercices antérieurs incluent un revenu d'impôt de CHF 5 millions (2018: revenu d'impôt de CHF 250 millions).

(b) En 2019, ces postes incluent principalement l'impact du gain non imposable sur la cession de Nestlé Skin Health.

La charge d'impôts théorique au taux d'imposition moyen pondéré applicable résulte de l'application des taux d'imposition statutaires locaux aux bénéfices avant impôts de chaque entité dans le pays où elle opère. Pour le Groupe, le taux d'imposition moyen pondéré applicable varie d'un exercice à l'autre en fonction du poids relatif de chaque entité individuelle dans le bénéfice du Groupe, ainsi que des changements de taux.

### 13.2 Réconciliation des impôts différés par catégorie de différences temporelles comptabilisées au bilan

En millions de CHF

	Immobilisations corporelles	Goodwill et immobilisations incorporelles	Engagements envers le personnel	Fonds de roulement, provisions et autres	Pertes fiscales et crédits d'impôts non utilisés	Total
Au 1er janvier 2019	(1 362)	(1 951)	1 372	901	316	(724)
Ecart de conversion	53	51	(35)	(55)	(12)	2
(Charges)/produits d'impôts différés	(174)	(256)	123	341	1	35
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés	84	82	(2)	19	17	200
Modifications du périmètre de consolidation	(1)	—	—	13	—	12
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>(1 400)</b>	<b>(2 074)</b>	<b>1 458</b>	<b>1 219</b>	<b>322</b>	<b>(475)</b>
Au 1er janvier 2018	(1 245)	(2 895)	1 482	889	380	(1 389)
Ecart de conversion	37	4	(46)	(80)	(34)	(119)
(Charges)/produits d'impôts différés	(130)	431	(45)	186	103	545
Classification (en)/des actifs destinés à être cédés	—	678	(19)	(110)	(141)	408
Modifications du périmètre de consolidation	(2)	(169)	—	10	8	(153)
Autres mouvements	(22)	—	—	6	—	(16)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>(1 362)</b>	<b>(1 951)</b>	<b>1 372</b>	<b>901</b>	<b>316</b>	<b>(724)</b>

En millions de CHF

	2019	2018
Reflétés au bilan comme suit:		
Impôts différés actifs	2 114	1 816
Impôts différés passifs	(2 589)	(2 540)
<b>Actifs/(passifs) nets</b>	<b>(475)</b>	<b>(724)</b>

### 13.3 Impôts différés non comptabilisés

Les différences temporelles déductibles ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts non utilisés pour lesquels aucun impôt différé actif n'est comptabilisé expirent comme suit:

En millions de CHF

	2019	2018
Au cours de la 1re année	111	69
Entre la 1re et la 5e année	396	381
Plus de 5 ans	2 229	2 383
	<b>2 736</b>	<b>2 833</b>

Au 31 décembre 2019, les impôts différés actifs non enregistrés s'élèvent à CHF 587 millions (2018: CHF 579 millions). D'autre part, le Groupe n'a pas comptabilisé d'impôts différés passifs en relation avec des bénéfices non rapatriés qui sont considérés comme réinvestis indéfiniment dans des filiales à l'étranger. Au 31 décembre 2019, ces bénéfices s'élèvent à CHF 26,8 milliards (2018: CHF 26,3 milliards). Ils pourraient être soumis à l'impôt à la source et à d'autres impôts sur leurs transferts.

## 14. Sociétés associées et coentreprises

Les sociétés associées sont des sociétés sur lesquelles le Groupe a le pouvoir d'exercer une influence notable, sans toutefois en exercer le contrôle. Une influence notable peut être obtenue si le Groupe détient 20% ou plus des droits de vote de l'entité émettrice ou s'il possède un siège au Conseil d'administration ou qu'il participe au processus de prise de décision de cette entité.

Les coentreprises sont des accords contractuels par lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint avec des partenaires et dans le cadre desquels les parties ont des droits sur les actifs nets de l'accord.

Les sociétés associées et les coentreprises sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. La participation dans la société associée ou dans la coentreprise inclut également les prêts à long terme qui sont en substance des extensions de l'investissement du Groupe dans la société associée ou dans la coentreprise. Les actifs nets et les résultats sont ajustés pour être conformes aux principes comptables du Groupe. La valeur comptable du goodwill qui résulte de l'acquisition de sociétés associées et de coentreprises est comprise dans la valeur comptable des sociétés associées et des coentreprises.

En millions de CHF

	2019				2018			
	L'Oréal	Autres sociétés associées	Coentreprises	Total	L'Oréal	Autres sociétés associées	Coentreprises	Total
Au 1er janvier	8 459	1 183	1 150	10 792	8 184	1 198	2 246	11 628
Ecart de conversion	(318)	(87)	(30)	(435)	(271)	(32)	(54)	(357)
Investissements	—	563	—	563	—	204	46	250
Désinvestissements	—	(4)	(23)	(27)	—	(3)	(978)	(981)
Quote-part dans les résultats	968	(31)	68	1 005	1 044	(152)	27	919
Part dans les autres éléments du résultat global	399	(9)	(4)	386	127	1	(32)	96
Dividendes et intérêts reçus	(571)	(31)	(30)	(632)	(553)	(33)	(117)	(703)
Autres	(146)	—	(1)	(147)	(72)	—	12	(60)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>8 791</b>	<b>1 584</b>	<b>1 130</b>	<b>11 505</b>	<b>8 459</b>	<b>1 183</b>	<b>1 150</b>	<b>10 792</b>

Les investissements dans les autres sociétés associées durant 2019 sont principalement relatifs à l'acquisition d'une participation à hauteur de 20% dans IVC Evidensia (voir Note 14.2).

Les désinvestissements dans les coentreprises durant 2018 étaient principalement relatifs au remboursement d'un prêt octroyé à Froneri (voir Note 14.3).

Au 31 décembre 2019, les prêts accordés par le Groupe à des coentreprises se montent à CHF 958 millions (2018: CHF 932 millions). Ces prêts font partie de l'investissement.



### Revenus provenant de sociétés associées et coentreprises

En millions de CHF		
	2019	2018
Quote-part dans les résultats	1 005	919
Perte sur désinvestissements	(4)	(3)
	<b>1 001</b>	<b>916</b>

#### 14.1 Société associée – L'Oréal

Le Groupe détient 129 881 021 actions L'Oréal (dont la société faitière est domiciliée en France), le leader mondial des cosmétiques, ce qui représente une quote-part de 23,3% dans ses capitaux propres, après élimination des propres actions (2018: 129 881 021 actions représentant une quote-part de 23,2%).

Au 31 décembre 2019, la valeur boursière des actions détenues s'élève à CHF 37,2 milliards (2018: CHF 29,5 milliards).

### Synthèse des informations financières de L'Oréal

En milliards de CHF		
	2019	2018
Total des actifs courants	15,1	14,0
Total des actifs non courants	32,5	29,3
<b>Total de l'actif</b>	<b>47,6</b>	<b>43,3</b>
Total des fonds étrangers courants	11,8	11,4
Total des fonds étrangers non courants	3,8	1,6
<b>Total des fonds étrangers</b>	<b>15,6</b>	<b>13,0</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>32,0</b>	<b>30,3</b>
<b>Total du chiffre d'affaires</b>	<b>33,2</b>	<b>31,1</b>
Bénéfice provenant des activités poursuivies	4,2	4,5
Bénéfice provenant des activités abandonnées	-	-
Autres éléments du résultat global	1,7	0,5
<b>Total du résultat global</b>	<b>5,9</b>	<b>5,0</b>

### Réconciliation de la valeur comptable

En milliards de CHF		
	2019	2018
Part des capitaux propres de L'Oréal détenue par le Groupe	7,4	7,1
Goodwill et autres ajustements	1,4	1,4
<b>Valeur comptable de L'Oréal</b>	<b>8,8</b>	<b>8,5</b>

**14.2 Autres sociétés associées**

Le Groupe détient plusieurs autres sociétés associées qui, individuellement, ne sont pas significatives, les principales étant IVC Evidensia (prestataire de services vétérinaires en Europe), une société associée acquise en 2019, et Lactalis Nestlé Produits Frais (activité de produits réfrigérés laitiers en Europe).

**14.3 Coentreprises**

Le Groupe détient plusieurs coentreprises actives dans les secteurs de l'alimentation et des boissons. Individuellement, ces coentreprises, dont les plus importantes sont Froneri et Cereal Partners Worldwide, ne sont pas significatives pour le Groupe.

Une liste des principales coentreprises et sociétés associées figure à la section Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et sociétés associées.

**15. Bénéfice par action**

	2019	2018
<b>Résultat de base par action</b> (en CHF)	4.30	3.36
Bénéfice net (en millions de CHF)	12 609	10 135
Nombre moyen d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 929	3 014
<b>Résultat dilué par action</b> (en CHF)	4.30	3.36
Bénéfice net, net de l'effet potentiel dilutif des actions ordinaires (en millions de CHF)	12 609	10 135
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation, net de l'effet potentiel dilutif des actions ordinaires (en millions d'unités)	2 934	3 019
<b>Rapprochement du nombre moyen pondéré d'actions en circulation</b> (en millions d'unités)		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation utilisé pour calculer le bénéfice de base par action	2 929	3 014
Correction pour les plans de rémunération fondés sur des actions, en cas d'effet dilutif	5	5
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation utilisé pour calculer le bénéfice dilué par action	2 934	3 019

## 16. Tableau de financement

### 16.1 Résultat opérationnel

En millions de CHF

	2019	2018
Bénéfice de l'exercice	12 904	10 468
Revenus provenant des sociétés associées et des coentreprises	(1 001)	(916)
Impôts	3 159	3 439
Produits financiers	(200)	(247)
Charges financières	1 216	1 008
	<b>16 078</b>	<b>13 752</b>

### 16.2 Charges et produits non monétaires

En millions de CHF

	2019	2018
Amortissement des immobilisations corporelles	3 488	3 604
Pertes de valeur des immobilisations corporelles	783	500
Pertes de valeur de goodwill	779	592
Amortissement des immobilisations incorporelles	225	320
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles	774	156
Résultat net sur cessions d'activités	(3 416)	(686)
Résultat net sur cessions d'actifs	2	53
Actifs et passifs financiers non monétaires	(150)	(42)
Plans d'intéressement du personnel au capital	124	140
Autres	(4)	(14)
	<b>2 605</b>	<b>4 623</b>

### 16.3 Diminution/(augmentation) du fonds de roulement

En millions de CHF

	2019	2018
Stocks	(712)	(450)
Clients et autres débiteurs	(1 028)	(547)
Comptes de régularisation actifs	(47)	132
Fournisseurs et autres créanciers	1 661	1 043
Comptes de régularisation passifs	475	294
	<b>349</b>	<b>472</b>

**16.4 Variation des autres actifs et passifs d'exploitation**

En millions de CHF		
	2019	2018
Variation du préfinancement des régimes de prévoyance et des engagements envers le personnel	(100)	(430)
Variation des provisions	(42)	127
Autres	48	266
	<b>(94)</b>	<b>(37)</b>

**16.5 Réconciliation du cash flow libre et de la dette financière nette**

En millions de CHF		
	2019	2018
Cash flow d'exploitation	15 850	15 398
Investissements en immobilisations corporelles	(3 695)	(3 869)
Investissements en immobilisations incorporelles	(516)	(601)
Autres activités d'investissement	295	(163)
<b>Cash flow libre</b>	<b>11 934</b>	<b>10 765</b>
Acquisitions d'activités	(125)	(9 512)
Dettes financières et investissements à court terme acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises	(134)	(67)
Cessions d'activités	9 959	4 310
Dettes financières et investissements à court terme transférés dans le cadre de cessions d'activités	25	5
Acquisitions (nettes des cessions) d'intérêts non contrôlants	(16)	(528)
Investissements (nets des désinvestissements) dans les sociétés associées et les coentreprises	(540)	728
Dividende payé aux actionnaires de la société mère	(7 230)	(7 124)
Dividendes payés aux intérêts non contrôlants	(463)	(319)
Achat (net de vente) de propres actions	(9 773)	(6 854)
Augmentation des obligations locatives	(1 006)	(762)
Ecarts de conversion et différences de change	513	389
Autres mouvements	48	8
<b>(Augmentation)/diminution de la dette financière nette</b>	<b>3 192</b>	<b>(8 961)</b>
Dettes financières nettes au début de l'exercice	(30 330)	(21 369)
<b>Dettes financières nettes à la fin de l'exercice</b>	<b>(27 138)</b>	<b>(30 330)</b>
dont		
Dettes financières courantes	(14 032)	(14 694)
Dettes financières non courantes	(23 132)	(25 700)
Liquidités et équivalents de liquidités	7 469	4 500
Placements à court terme	2 794	5 801
Dérivés <sup>(a)</sup>	(237)	(237)

(a) En lien avec la Dette nette et inclus dans les soldes des Dérivés actifs et des Dérivés passifs du bilan consolidé.

**16.6 Liquidités et équivalents de liquidités à la fin de l'exercice**

Les liquidités et équivalents de liquidités incluent les liquidités et les autres placements à court terme très liquides dont les échéances sont de trois mois ou moins à compter de la comptabilisation initiale.

En millions de CHF

	2019	2018
Liquidités	2 884	2 552
Dépôts à terme	1 935	1 408
Billets de trésorerie («Commercial paper»)	2 650	540
<b>Liquidités et équivalents de liquidités selon bilan</b>	<b>7 469</b>	<b>4 500</b>
Liquidités et équivalents de liquidités classifiés en actifs destinés à être cédés	—	140
<b>Liquidités et équivalents de liquidités selon tableau des flux de trésorerie</b>	<b>7 469</b>	<b>4 640</b>

## 17. Capitaux propres

### 17.1 Capital-actions émis

Le capital-actions ordinaire de Nestlé S.A. émis et entièrement libéré se compose de 2 976 000 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune (2018: 3 063 000 000 actions nominatives). Chaque action donne droit à une voix. Aucun actionnaire ne peut être inscrit en tant qu'actionnaire avec droit de vote pour les actions qu'il détient, directement ou indirectement, pour plus de 5% du capital-actions. Les actionnaires ont droit au dividende.

Le capital-actions a été modifié en 2019 et 2018 à la suite d'un programme de rachat d'actions à hauteur de CHF 20 milliards lancé en juillet 2017 et qui s'est terminé en 2019. L'annulation des actions a été approuvée lors des Assemblées générales ordinaires des 11 avril 2019 et 12 avril 2018. En 2019, le capital-actions a été réduit de 87 000 000 actions, passant d'une valeur de CHF 306 millions à CHF 298 millions. En 2018, le capital-actions a été réduit de 49 160 000 actions, passant d'une valeur de CHF 311 millions à CHF 306 millions.

En date du 30 décembre 2019, le Groupe a annoncé un nouveau programme de rachat d'actions à hauteur de CHF 20 milliards, débutant le 3 janvier 2020 au plus tôt et qui se terminera d'ici fin décembre 2022. Le programme est tributaire des conditions du marché et des opportunités stratégiques.

### 17.2 Capital-actions conditionnel

Le capital-actions conditionnel de Nestlé S.A. s'élève à CHF 10 millions, comme pour l'exercice précédent. Il donne le droit d'augmenter le capital-actions ordinaire, par l'exercice de droits de conversion ou d'option octroyés (en relation avec des obligations convertibles, des obligations assorties de droits d'option ou d'autres instruments du marché financier), par l'émission d'un maximum de 100 000 000 d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune. Le Conseil d'administration dispose ainsi d'un instrument flexible lui permettant, le cas échéant, de financer les activités de la société par le recours à des obligations convertibles.

### 17.3 Propres actions

Nombre d'actions en millions d'unités

	2019	2018
Affectation		
Programme de rachat d'actions	88,9	78,7
Plans d'intéressement à long terme	7,1	9,8
	<b>96,0</b>	<b>88,5</b>

Au 31 décembre 2019, les propres actions détenues par le Groupe représentent 3,2% du capital-actions (2018: 2,9%). Leur valeur de marché s'élève à CHF 10 054 millions (2018: CHF 7064 millions).

### 17.4 Nombre d'actions en circulation

Nombre d'actions en millions d'unités

	Actions émises	Propres actions	Actions en circulation
<b>Au 1er janvier 2019</b>	<b>3 063,0</b>	<b>(88,5)</b>	<b>2 974,5</b>
Achat de propres actions	—	(97,7)	(97,7)
Propres actions octroyées dans le cadre d'options réglées	—	0,2	0,2
Propres actions octroyées dans le cadre de plans d'intéressement au capital	—	3,0	3,0
Propres actions annulées	(87,0)	87,0	—
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>2 976,0</b>	<b>(96,0)</b>	<b>2 880,0</b>
<b>Au 1er janvier 2018</b>	<b>3 112,2</b>	<b>(54,6)</b>	<b>3 057,6</b>
Achat de propres actions	—	(86,3)	(86,3)
Propres actions octroyées dans le cadre d'options réglées	—	1,2	1,2
Propres actions octroyées dans le cadre de plans d'intéressement au capital	—	2,0	2,0
Propres actions annulées	(49,2)	49,2	—
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>3 063,0</b>	<b>(88,5)</b>	<b>2 974,5</b>

### 17.5 Ecarts de conversion et autres réserves

Les écarts de conversion et autres réserves représentent le montant cumulé d'éléments pouvant être reclassés ultérieurement au compte de résultat et qui est attribuable aux actionnaires de la société mère.

Les écarts de conversion comprennent les gains et les pertes cumulés résultant de la conversion des comptes annuels des entités étrangères qui utilisent des monnaies fonctionnelles autres que le franc suisse. Ils incluent aussi les changements dus à l'évaluation à leur juste valeur des instruments de couverture utilisés pour les investissements nets dans des entités étrangères.

Les autres réserves comprennent principalement la part du Groupe dans les éléments pouvant être ultérieurement reclassés au compte de résultat par les sociétés associées et les coentreprises (réserves comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence).

Les autres réserves comprennent également la réserve de couverture des filiales. La réserve de couverture représente la part effective des gains et des pertes résultant des instruments de couverture liés à des transactions sous-jacentes qui n'ont pas encore été réalisées.

### 17.6 Bénéfices accumulés

Les bénéfices accumulés intègrent les bénéfices cumulés et les réévaluations du passif/ (actif) net au titre des régimes à prestations définies attribuables aux actionnaires de la société mère.

**17.7 Intérêts non contrôlants**

Les intérêts non contrôlants comprennent la part des capitaux propres de filiales qui ne sont pas détenues, directement ou indirectement, par Nestlé S.A. Individuellement, ces intérêts non contrôlants ne sont pas significatifs pour le Groupe.

**17.8 Autres éléments du résultat global**

En millions de CHF

	Ecart de conversion	Réserves de juste valeur	Réserves de couverture	Réserves de sociétés associées et coentreprises	Bénéfices accumulés	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Intérêts non contrôlants	Total des capitaux propres
<b>2019</b>								
Ecart de conversion								
– Comptabilisés	(1 217)	—	4	3	—	(1 210)	37	(1 173)
– Reclassés au compte de résultat	129	—	—	—	—	129	—	129
– Impôts	(6)	—	—	—	—	(6)	—	(6)
	(1 094)	—	4	3	—	(1 087)	37	(1 050)
Variation de juste valeur des instruments de dette et de capitaux propres								
– Comptabilisés	—	—	—	—	(4)	(4)	—	(4)
– Reclassés au compte de résultat	—	—	—	—	—	—	—	—
– Impôts	—	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	(4)	(4)	—	(4)
Variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie								
– Comptabilisés	—	—	(90)	—	—	(90)	(2)	(92)
– Reclassés au compte de résultat	—	—	27	—	—	27	(2)	25
– Impôts	—	—	—	—	—	—	1	1
	—	—	(63)	—	—	(63)	(3)	(66)
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies								
– Comptabilisés	—	—	—	—	(443)	(443)	(15)	(458)
– Impôts	—	—	—	—	135	135	3	138
	—	—	—	—	(308)	(308)	(12)	(320)
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises								
– Comptabilisés	—	—	—	49	337	386	—	386
– Reclassés au compte de résultat	—	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	49	337	386	—	386
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>	<b>(1 094)</b>	<b>—</b>	<b>(59)</b>	<b>52</b>	<b>25</b>	<b>(1 076)</b>	<b>22</b>	<b>(1 054)</b>



## 17. Capitaux propres

En millions de CHF

	Ecart de conversion	Réserves de juste valeur	Réserves de couverture	Réserves de sociétés associées et coentreprises	Bénéfices accumulés	Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	Intérêts non contrôlants	Total des capitaux propres
2018								
Ecart de conversion								
– Comptabilisés	(1 092)	(1)	2	3	—	(1 088)	(115)	(1 203)
– Reclassés au compte de résultat	108	—	—	—	—	108	—	108
– Impôts	91	—	—	—	—	91	—	91
	(893)	(1)	2	3	—	(889)	(115)	(1 004)
Variation de juste valeur des instruments de dette et de capitaux propres								
– Comptabilisés	—	(203)	—	—	4	(199)	—	(199)
– Reclassés au compte de résultat	—	153	—	—	—	153	—	153
– Impôts	—	11	—	—	—	11	—	11
	—	(39)	—	—	4	(35)	—	(35)
Variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie								
– Comptabilisés	—	—	26	—	—	26	6	32
– Reclassés au compte de résultat	—	—	40	—	—	40	(4)	36
– Impôts	—	—	(22)	—	—	(22)	—	(22)
	—	—	44	—	—	44	2	46
Réévaluations du passif/(de l'actif) net au titre des régimes à prestations définies								
– Comptabilisés	—	—	—	—	703	703	(3)	700
– Impôts	—	—	—	—	(101)	(101)	1	(100)
	—	—	—	—	602	602	(2)	600
Part des autres éléments du résultat global des sociétés associées et des coentreprises								
– Comptabilisés	—	—	—	(32)	117	85	—	85
– Reclassés au compte de résultat	—	—	—	11	—	11	—	11
	—	—	—	(21)	117	96	—	96
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>	<b>(893)</b>	<b>(40)</b>	<b>46</b>	<b>(18)</b>	<b>723</b>	<b>(182)</b>	<b>(115)</b>	<b>(297)</b>

### 17.9 Réconciliation des autres réserves

En millions de CHF

	Réserves de juste valeur	Réserves de couverture	Réserves de sociétés associées et coentreprises	Total
Au 1er janvier 2019	—	(17)	(166)	(183)
Autres éléments du résultat global de l'exercice	—	(59)	52	(7)
Autres mouvements	—	145	—	145
<b>Au 31 décembre 2019</b>	—	<b>69</b>	<b>(114)</b>	<b>(45)</b>
Au 1er janvier 2018	40	(73)	(148)	(181)
Autres éléments du résultat global de l'exercice	(40)	46	(18)	(12)
Autres mouvements	—	10	—	10
<b>Au 31 décembre 2018</b>	—	<b>(17)</b>	<b>(166)</b>	<b>(183)</b>

### 17.10 Dividende

Conformément à la législation suisse, le dividende est traité comme affectation du bénéfice l'année où il est approuvé par l'Assemblée générale ordinaire et ensuite payé.

Le dividende relatif à l'exercice 2018 a été payé le 17 avril 2019, conformément à la décision prise lors de l'Assemblée générale du 11 avril 2019. Les actionnaires ont approuvé le dividende proposé de CHF 2.45 par action, représentant un dividende total de CHF 7230 millions.

Le dividende à payer n'est comptabilisé qu'après ratification par l'Assemblée générale. Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 23 avril 2020 il sera proposé de verser un dividende de CHF 2.70 par action, représentant un dividende total estimé de CHF 7795 millions. Pour des informations détaillées, se référer aux Comptes annuels de Nestlé S.A.

Les Comptes consolidés au 31 décembre 2019 ne tiennent pas compte de cette proposition. Le dividende sera traité comme distribution des bénéfices durant l'exercice se terminant le 31 décembre 2020.

## 18. Transactions avec des entreprises ou des personnes apparentées

### 18.1 Rémunération du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

#### Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration reçoivent une rémunération annuelle variable selon les responsabilités exercées au sein du Conseil d'administration et de ses Comités:

- membres du Conseil d'administration: CHF 280 000;
- membres du Comité présidentiel et de gouvernance d'entreprise: CHF 200 000 additionnels (Président: CHF 300 000);
- membres du Comité de rémunération et membres du Comité de nomination et de durabilité: CHF 70 000 additionnels (Président: CHF 150 000); et
- membres du Comité de contrôle: CHF 100 000 additionnels (Président: CHF 150 000).

La rémunération du Président et de l'Administrateur délégué au titre de leur appartenance aux Comités est comprise dans leurs rémunérations totales.

La moitié de la rémunération est payée sous forme d'actions Nestlé S.A. au cours de clôture ex-dividende. Ces actions sont sujettes à une période de blocage de trois ans.

A l'exception du Président du Conseil d'administration et de l'Administrateur délégué, les membres du Conseil d'administration reçoivent également une indemnité forfaitaire de CHF 15 000. Cette indemnité couvre les frais de déplacement et d'hébergement en Suisse ainsi que d'autres frais divers. Pour les membres du Conseil d'administration provenant de pays extra-européens, la Société rembourse en plus les billets d'avion. Lorsque le Conseil d'administration se réunit en dehors de Suisse, tous les frais sont pris en charge et réglés directement par la Société.

Le Président bénéficie d'une rémunération en trésorerie, ainsi que d'actions Nestlé S.A. qui sont bloquées pendant trois ans.

En millions de CHF

	2019	2018
Président du Conseil d'administration	3	4
Autres membres du Conseil d'administration		
Rémunération en trésorerie	3	3
Actions	3	2
<b>Total (a)</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

(a) Se référer au Rapport de rémunération de Nestlé S.A. (sections auditées mises en évidence par une barre bleue verticale) pour le détail des informations à présenter selon la loi suisse concernant les rémunérations du Conseil d'administration.

### Membres de la Direction du Groupe

La rémunération globale des membres de la Direction du Groupe inclut un salaire, un bonus (basé sur l'atteinte des objectifs du Groupe, fonctionnels et d'affaires), un intéressement au capital et des indemnités diverses. Les membres de la Direction du Groupe peuvent choisir de recevoir une partie ou la totalité de leur bonus sous forme d'actions de Nestlé S.A. valorisées au cours moyen de clôture des dix derniers jours ouvrables du mois de janvier de l'année durant laquelle le bonus est payé. L'Administrateur délégué doit recevoir au moins 50% de son bonus en actions. Ces actions sont sujettes à une période de blocage de trois ans.

En millions de CHF

	2019	2018
Rémunération en trésorerie	13	15
Bonus en trésorerie	9	9
Bonus en actions	7	7
Plans d'intéressement au capital <sup>(a)</sup>	11	15
Fonds de pension	2	4
<b>Total <sup>(b)</sup></b>	<b>42</b>	<b>50</b>

(a) Les plans d'intéressement au capital sont des transactions dont le paiement est fondé sur des instruments de capitaux propres. Leur coût est comptabilisé durant leur période de blocage conformément à IFRS 2.

(b) Se référer au Rapport de rémunération de Nestlé S.A. (sections auditées mises en évidence par une barre bleue verticale) pour le détail des informations à présenter selon la loi suisse concernant les rémunérations de la Direction du Groupe.

### 18.2 Transactions avec les sociétés associées et les coentreprises

Les principales transactions avec les sociétés associées et les coentreprises sont relatives aux:

- redevances provenant de marques sous licence;
- dividendes et intérêts reçus ainsi que des prêts accordés (voir Note 14);
- engagements en matière de recherche et développement (voir Note 9); et
- obtention de licences et acquisition de propriété intellectuelle (voir Note 9).

### 18.3 Autres transactions

- Régimes de pensions du Groupe considérés comme des entités apparentées, se référer à la Note 10 Engagements envers le personnel;
- Administrateurs du Groupe: aucun intérêt à titre personnel dans une transaction significative pour les affaires du Groupe.

## 19. Garanties

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, le Groupe n'a octroyé aucune garantie importante à des tiers.

## 20. Effets de l'hyperinflation

Les chiffres de 2019 et 2018 incluent les pays suivants, qui sont considérés comme des économies hyperinflationnistes:

- Venezuela;
- Argentine;
- Zimbabwe et Iran depuis 2019.

Aucun d'entre eux n'a un impact significatif sur les comptes du Groupe.

## 21. Événements postérieurs à la clôture

La valeur des actifs et passifs à la date du bilan est ajustée lorsque des événements subséquents altèrent les montants relatifs aux situations existant à la date de clôture. Ces ajustements ont lieu jusqu'à la date d'approbation des Comptes consolidés par le Conseil d'administration.

Au 12 février 2020, date d'approbation par le Conseil d'administration de la publication des Comptes consolidés, le Groupe n'a connaissance d'aucun événement postérieur qui nécessite soit une modification de la valeur de ses actifs et passifs, soit une indication complémentaire dans les notes, à l'exception de l'acquisition de Zenpep telle que décrite en Note 2.2 et du gain sur cession estimé de l'activité Glaces aux Etats-Unis mentionné en Note 2.4 Actifs destinés à être cédés.



# Rapport de l'organe de révision

A l'assemblée générale de Nestlé S.A., Cham & Vevey

## Rapport sur l'audit des états financiers consolidés

### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de Nestlé S.A. et de ses filiales (le groupe), comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2019, le compte de résultat consolidé, l'état du résultat global consolidé, l'état des mouvements des capitaux propres consolidés et le tableau des flux de trésorerie consolidés pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que les notes aux états financiers consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les états financiers consolidés (pages 66 à 153) donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2019 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice arrêté à cette date conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS) et sont conformes à la loi suisse.

### Bases de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit en conformité avec la loi suisse dans le respect des International Standards on Auditing (ISA) et des Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé "Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers consolidés". Nous sommes indépendants du groupe, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession ainsi que du Code of Ethics for Professional Accountants (code IESBA) et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Eléments clés de l'audit



**Comptabilisation des produits des activités ordinaires**



**Valeur comptable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée**



**Impôts sur le bénéfice**

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants pour notre audit des états financiers consolidés de l'exercice. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit global du groupe et nous les avons pris en compte lors de la constitution de l'opinion d'audit que nous avons émise; il n'est pas fourni d'opinion d'audit distincte à leur sujet.



## Comptabilisation des produits des activités ordinaires

### Élément clé de l'audit

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens est comptabilisé lorsque le contrôle est transféré à l'acheteur; il est calculé déduction faite des abattements tarifaires, des autres remises commerciales et des promotions sur les prix accordées aux consommateurs (collectivement désignés par "dépenses de commercialisation").

Les jugements devant être émis par la Direction du groupe pour estimer les comptes de régularisation liés aux dépenses de commercialisation sont complexes en raison de la diversité des accords contractuels et des conditions commerciales prévalant sur les différents marchés du groupe.

Les produits des activités ordinaires risquent d'être surestimés en raison d'actes de fraude résultant de la pression pouvant être ressentie par le management local pour atteindre les objectifs de performance. Ils constituent également un élément important de la manière dont le groupe évalue sa performance, qui constitue la base de l'intéressement du management.

Le groupe considère que les produits des activités ordinaires constituent un indicateur de performance clé, ce qui pourrait l'inciter à les comptabiliser avant le transfert du contrôle.

### Notre approche

Nous avons examiné le caractère approprié des principes comptables du groupe pour la comptabilisation des produits, notamment les critères de comptabilisation et de classification appliqués aux dépenses de commercialisation.

La comptabilisation des produits des activités ordinaires étant grandement dépendante de l'IT, nous avons évalué l'intégrité de l'environnement des contrôles IT généraux et testé l'efficacité opérationnelle des principaux contrôles d'application IT. Nous avons effectué des tests détaillés quant à l'exhaustivité et l'exactitude des bases de données clients sous-jacentes, en évaluant les champs obligatoires et la séparation critique des tâches.

De plus, nous avons identifié les transactions qui divergeaient du processus standard afin de les examiner plus en détail et nous avons vérifié l'existence et l'exactitude de la population. Nous avons également vérifié l'efficacité opérationnelle des contrôles portant sur le calcul et le suivi des dépenses de commercialisation.

Nous avons par ailleurs effectué une analyse de tendance mensuelle des produits des activités ordinaires par marché en considérant les benchmarks internes et externes, en combinant notre compréhension de chaque marché, pour comparer les résultats reportés avec nos attentes.

Nous avons également vérifié l'exactitude de la description faite par le groupe des principes comptables relatifs aux produits des activités ordinaires, ainsi que la présentation correcte de ces derniers dans les états financiers consolidés.

Pour plus d'informations concernant la comptabilisation des produits des activités ordinaires voir:

- Note 1, "Principes comptables"
- Note 3, "Analyse sectorielle"



## Valeur comptable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée

### Élément clé de l'audit

Au 31 décembre 2019, le groupe possède du goodwill d'un montant de CHF 28 896 millions et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée d'un montant de CHF 15 966 millions, lesquels doivent être soumis à un test de perte de valeur au moins une fois par an. La valeur recouvrable de ces actifs dépend de la réalisation d'un niveau suffisant de flux de trésorerie nets futurs.

La Direction émet des jugements pour: l'attribution de ces actifs aux unités génératrices de trésorerie (UGT); l'estimation de la performance future et des perspectives de chaque UGT; ainsi que la détermination

### Notre approche

Nous avons examiné l'exactitude arithmétique des tests de perte de valeur appliqués aux montants significatifs de goodwill et d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, le caractère approprié des hypothèses utilisées et de la méthodologie appliquée par la Direction pour préparer ses prévisions de flux de trésorerie. Nous avons également testé la conception, la mise en place et l'efficacité opérationnelle des contrôles relatifs à la préparation des tests de perte de valeur.

Pour un échantillon d'UGT, identifiées sur la base de facteurs quantitatifs et qualitatifs, nous avons évalué l'exactitude historique des budgets et des prévisions en

d'hypothèses de valorisation appropriées. En 2019, des pertes de valeurs de CHF 1 484 millions relatives au goodwill et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ont été reconnues dans un certain nombre d'UGT

comparant les prévisions utilisées dans le modèle de l'exercice précédent avec la performance réelle de l'exercice actuel. Nous les avons comparés avec les derniers budgets et les dernières prévisions approuvés par la Direction.

Nous avons ensuite examiné la solidité des principales hypothèses utilisées pour déterminer la valeur recouvrable (valeur la plus élevée entre la 'juste valeur diminuée des coûts de la vente' et la 'valeur d'utilité'), dont l'identification des UGT, les prévisions de flux de trésorerie, le taux de croissance à long terme et le taux d'actualisation sur la base de notre compréhension des perspectives commerciales des actifs concernés. De plus, nous avons identifié et analysé les changements dans les hypothèses des périodes précédentes, évalué le caractère approprié des hypothèses et comparé les hypothèses avec les données accessibles au public.

Nous avons également examiné le caractère approprié des informations publiées eu égard aux tests de perte de valeur et des informations publiées eu égard aux pertes de valeur comptabilisées.

Pour plus d'informations concernant la valeur comptable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée voir:

- Note 1, "Principes comptables"
- Note 9, "Goodwill et immobilisations incorporelles"



## Impôts sur le bénéfice

### Élément clé de l'audit

Le groupe opère dans un large éventail de juridictions fiscales dans le monde. De ce fait, il est régulièrement interpellé et audité par les autorités fiscales locales sur un certain nombre de questions fiscales telles que les financements intragroupes, les arrangements en matière de prix de transfert et d'autres questions fiscales liées aux transactions.

Lorsque le montant des passifs ou actifs d'impôts est incertain, le groupe reflète la meilleure estimation du résultat le plus probable faite par la Direction sur la base des faits connus dans la juridiction concernée.

Pour plus d'informations concernant les impôts sur le bénéfice voir:

- Note 1, "Principes comptables"
- Note 13, "Impôts"

### Notre approche

Nous avons examiné les jugements émis par la Direction concernant les risques fiscaux, ses estimations relatives aux expositions fiscales ainsi qu'aux passifs d'impôts éventuels en impliquant nos spécialistes fiscaux au niveau local dans les pays et en testant la conception, la mise en place et l'efficacité opérationnelle des contrôles y relatifs. Nous nous sommes basés sur les opinions de parties tierces, les expériences passées et actuelles avec les autorités fiscales dans la juridiction concernée et l'expertise de nos spécialistes fiscaux pour évaluer le caractère approprié de la meilleure estimation de la Direction concernant le résultat le plus probable d'une position fiscale incertaine.

Notre approche d'audit a compris des revues supplémentaires effectuées au niveau du groupe afin d'examiner les positions fiscales incertaines du groupe au niveau mondial, en particulier en ce qui concerne les prix de transfert appliqués, les financements intragroupes et les paiements liés à des modèles d'affaires centralisés impliquant plusieurs juridictions et autorités fiscales. Nous nous sommes appuyés sur nos propres compétences et connaissances fiscales acquises auprès de groupes similaires afin de parvenir à une conclusion quant à la meilleure estimation de la Direction concernant le résultat des positions fiscales incertaines du groupe au niveau mondial étant donné qu'elles concernent plus d'une juridiction.



## **Autres informations du rapport de gestion**

Le conseil d'administration est responsable des autres informations du rapport de gestion. Les autres informations comprennent toutes les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des états financiers consolidés, des comptes annuels, du rapport de rémunération et de nos rapports correspondants.

Les autres informations du rapport de gestion ne constituent pas l'objet de notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés et nous ne formulons aucune appréciation sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit du groupe, il est de notre devoir de lire les autres informations et de juger s'il existe des incohérences significatives par rapport aux états financiers consolidés ou à nos conclusions d'audit, ou si les autres informations semblent présenter des anomalies significatives d'une autre façon. Si, sur la base de nos travaux, nous arrivons à la conclusion qu'il existe une anomalie significative dans les autres informations, nous devons produire un rapport. Nous n'avons aucune remarque à formuler à ce sujet.

## **Responsabilité du conseil d'administration pour les états financiers consolidés**

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des états financiers consolidés donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les IFRS et les exigences légales. Le conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des états financiers consolidés, le conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre l'exploitation de l'entreprise. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du groupe à poursuivre ses activités et d'établir le bilan sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

## **Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers consolidés**

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse dans le respect des ISA et des NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit en conformité avec la loi suisse dans le respect des ISA et des NAS, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique. En outre:

- Nous identifions et nous évaluons les risques d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, nous planifions et mettons en œuvre des mesures d'audit en réponse à ces risques, et nous réunissons les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, des déclarations volontairement erronées faites à l'auditeur ou le contournement de contrôles internes.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de planifier des mesures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne du groupe.
- Nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables ainsi que des informations fournies les concernant.
- Nous évaluons si l'établissement du bilan par le conseil d'administration selon le principe de la continuité de l'exploitation est adéquat et si, sur la base des éléments probants recueillis, des incertitudes significatives existent en rapport avec des événements ou des faits, qui pourraient jeter un doute considérable sur les capacités

du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous arrivons à la conclusion qu'il existe une incertitude significative, nous sommes dans l'obligation d'attirer l'attention dans notre rapport sur les informations correspondantes dans l'annexe aux états financiers consolidés ou, si les informations qu'elle contient sont inappropriées, de rendre une opinion d'audit avec réserve ou défavorable. Nous établissons nos conclusions sur la base des éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou faits futurs peuvent toutefois conduire à l'abandon par le groupe de la continuité de l'exploitation.

- Nous évaluons la présentation dans son ensemble, la structure et le contenu des états financiers consolidés, y compris les informations données dans l'annexe et nous estimons si les états financiers consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de façon à donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du groupe.
- Nous recueillons des éléments probants suffisants et adéquats sur les informations financières des entités et sur les activités au sein du groupe, afin de délivrer notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit du groupe. Nous avons la responsabilité exclusive de notre opinion d'audit.

Nous nous entretenons avec le conseil d'administration ou avec sa commission compétente, notamment sur l'éten- due planifiée et sur le calendrier de l'audit, ainsi que sur les constatations d'audit significatives, y compris les fai- blesse significatives éventuelles dans les contrôles internes constatées lors de notre audit.

Nous remettons au conseil d'administration ou à sa commission compétente une déclaration, dans laquelle nous confirmons que nous avons respecté les exigences d'indépendance pertinentes, et nous nous entretenons avec eux sur toutes les relations et autres éléments qui peuvent raisonnablement apparaître comme portant atteinte à notre indépendance, ainsi que sur les mesures de sauvetage prises le cas échéant dans ce contexte.

Parmi les éléments sur lesquels nous nous sommes entretenus avec le conseil d'administration ou avec sa commis- sion compétente, nous déterminons ceux qui ont été les plus importants dans l'audit des états financiers consolidés de l'exercice et qui constituent ainsi des éléments clés de l'audit. Nous décrivons ces éléments dans notre rapport, sauf si la loi ou d'autres dispositions réglementaires en interdisent la publication. Dans des cas extrêmement rares, nous pouvons parvenir à la conclusion de ne pas communiquer un élément dans notre rapport, car il serait raisonna- blement possible de s'attendre à ce que les conséquences négatives qui en seraient liées excèderaient les avan- tages d'une telle communication pour l'intérêt public.

## Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires

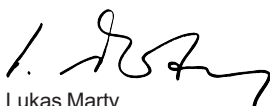
Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous confirmons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des états financiers consolidés, défini selon les prescriptions du conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les présents états financiers consolidés.

KPMG SA



Scott Cormack  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable



Lukas Marty  
Expert-réviseur agréé

Genève, le 12 février 2020

Ce rapport est une traduction de la version originale légalement valide en anglais. En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut.

KPMG SA, Esplanade de Pont-Rouge 6, Case Postale 1571, CH-1211 Genève 26

KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.



# Renseignements financiers sur 5 ans

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

	2019	2018
<b>Résultats</b>		
Chiffre d'affaires	92 568	91 439
Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(a)</sup>	16 260	15 521
en % du chiffre d'affaires	17,6%	17,0%
Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>	13 674	13 789
en % du chiffre d'affaires	14,8%	15,1%
Impôts	3 159	3 439
Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)	12 609	10 135
en % du chiffre d'affaires	13,6%	11,1%
Montant total du dividende	7 795 <sup>(c)</sup>	7 230
Amortissement des immobilisations corporelles <sup>(d)</sup>	3 488	3 604
<b>Bilan et tableau de financement</b>		
Actifs courants	35 663	41 003
Actifs non courants	92 277	96 012
Total de l'actif	127 940	137 015
Fonds étrangers courants	41 615	43 030
Fonds étrangers non courants	33 463	35 582
Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	52 035	57 363
Intérêts non contrôlants	827	1 040
Dette financière nette <sup>(a)</sup>	27 138	30 330
Ratio de la dette financière nette sur capitaux propres (gearing)	52,2%	52,9%
Cash flow d'exploitation	15 850	15 398
en % de la dette financière nette	58,4%	50,8%
Cash flow libre <sup>(a)</sup>	11 934	10 765
Acquisitions d'immobilisations <sup>(d)</sup>	5 482	14 711
en % du chiffre d'affaires	5,9%	16,1%
<b>Données par action</b>		
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)	2 929	3 014
Bénéfice de base par action	4.30	3.36
Bénéfice récurrent par action <sup>(a)</sup>	4.41	4.02
Dividende	2.70 <sup>(c)</sup>	2.45
Payout ratio basé sur le bénéfice de base par action	62,8% <sup>(c)</sup>	72,9%
Cours de bourse extrêmes (haut)	113.20	86.50
Cours de bourse extrêmes (bas)	79.86	72.92
Rendement <sup>(b)</sup>	2.4/3.4 <sup>(c)</sup>	2.8/3.4
<b>Capitalisation boursière</b>	<b>301 772</b>	<b>237 363</b>
<b>Nombre d'employés (en milliers)</b>	<b>291</b>	<b>308</b>

(a) Certaines mesures de la performance financière qui ne sont pas définies par les IFRS sont utilisées par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe.

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

(b) Calculé sur la base du dividende pour l'exercice en question, mais payé l'année suivante, et sur les cours de bourse extrêmes haut/bas.

(c) Selon proposition du Conseil d'administration de Nestlé S.A.

(d) Inclut les actifs liés au droit d'utilisation – loués, à partir de 2017.

2017	2016	2015	
			<b>Résultats</b>
89 590	89 469	88 785	Chiffre d'affaires
14 771	14 307	14 032	Résultat opérationnel courant récurrent <sup>(a)</sup>
16,5%	16,0%	15,8%	en % du chiffre d'affaires
13 277	13 693	13 382	Résultat opérationnel courant <sup>(a)</sup>
14,8%	15,3%	15,1%	en % du chiffre d'affaires
2 773	4 413	3 305	Impôts
7 156	8 531	9 066	Bénéfice de l'exercice attribuable aux actionnaires de la société mère (Bénéfice net)
8,0%	9,5%	10,2%	en % du chiffre d'affaires
7 124	7 126	6 937	Montant total du dividende
3 560	2 795	2 861	Amortissement des immobilisations corporelles <sup>(d)</sup>
			<b>Bilan et tableau de financement</b>
31 884	32 042	29 434	Actifs courants
101 326	99 859	94 558	Actifs non courants
133 210	131 901	123 992	Total de l'actif
38 189	37 517	33 321	Fonds étrangers courants
32 792	28 403	26 685	Fonds étrangers non courants
60 956	64 590	62 338	Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère
1 273	1 391	1 648	Intérêts non contrôlants
21 369	13 913	15 425	Dette financière nette <sup>(a)</sup>
35,1%	21,5%	24,7%	Ratio de la dette financière nette sur capitaux propres (gearing)
14 199	15 582	14 302	Cash flow d'exploitation
66,4%	112,0%	92,7%	en % de la dette financière nette
9 358	10 108	9 945	Cash flow libre <sup>(a)</sup>
6 569	5 462	4 883	Acquisitions d'immobilisations <sup>(d)</sup>
7,3%	6,1%	5,5%	en % du chiffre d'affaires
			<b>Données par action</b>
3 092	3 091	3 129	Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'unités)
2.31	2.76	2.90	Bénéfice de base par action
3.55	3.40	3.31	Bénéfice récurrent par action <sup>(a)</sup>
2.35	2.30	2.25	Dividende
101,7%	83,3%	77,6%	Payout ratio basé sur le bénéfice de base par action
86.40	80.05	77.00	Cours de bourse extrêmes (haut)
71.45	67.00	64.55	Cours de bourse extrêmes (bas)
2.7/3.3	2.9/3.4	2.9/3.5	Rendement <sup>(b)</sup>
<b>256 223</b>	<b>226 310</b>	<b>229 947</b>	<b>Capitalisation boursière</b>
<b>323</b>	<b>328</b>	<b>335</b>	<b>Nombre d'employés (en milliers)</b>

## Sociétés du groupe Nestlé, accords conjoints et sociétés associées

Dans le cadre de la Directive de la SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives au Gouvernement d'entreprise, les seuils d'importance pour définir les principales sociétés sont les suivants:

- sociétés opérationnelles: chiffres d'affaires supérieurs à CHF 10 millions ou équivalent;
- sociétés financières: fonds propres supérieurs à CHF 10 millions ou équivalent et/ou somme du bilan supérieure à CHF 50 millions ou équivalent;
- coentreprises et sociétés associées: quote-part dans leur résultat supérieur à CHF 10 millions ou équivalent et/ou valeur comptable supérieure à CHF 50 millions ou équivalent.

Les entités légales détenues directement par Nestlé S.A. qui n'atteignent pas les seuils d'importance sont mentionnées avec un °.

Toutes les sociétés mentionnées ci-après sont consolidées selon la méthode d'intégration globale, excepté:

- 1) Coentreprises consolidées selon la méthode de mise en équivalence;
- 2) Opérations conjoints consolidées au prorata de la participation de Nestlé spécifiée contractuellement (en général 50%);
- 3) Sociétés associées consolidées selon la méthode de mise en équivalence.

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

Le pourcentage de participation correspond au droit de vote sauf indication contraire.

△ Sociétés cotées en Bourse

◇ Sociétés sous-holdings, financières et immobilières

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Europe</b>					
<b>Autriche</b>					
Nespresso Österreich GmbH & Co. OHG	Wien		100%	EUR	35 000
Nestlé Österreich GmbH	Wien		100%	EUR	7 270 000
<b>Azerbaïdjan</b>					
Nestlé Azerbaijan LLC	Baku	100%	100%	USD	200 000
<b>Biélorussie</b>					
LLC Nestlé Bel	° Minsk	100%	100%	BYN	410 000
<b>Belgique</b>					
Nespresso Belgique S.A.	Bruxelles		100%	EUR	550 000
Nestlé Belgilux S.A.	Bruxelles		100%	EUR	3 818 140
Nestlé Catering Services N.V.	Bruxelles		100%	EUR	14 035 500
Nestlé Waters Benelux S.A.	Etalle		100%	EUR	5 601 257
<b>Bosnie-Herzégovine</b>					
Nestlé Adriatic BH d.o.o.	Sarajevo	100%	100%	BAM	2 151

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Bulgarie</b>					
Nestlé Bulgaria A.D.	Sofia		100%	BGN	10 234 933
<b>Croatie</b>					
Nestlé Adriatic d.o.o.	Zagreb	100%	100%	HRK	14 685 500
<b>République tchèque</b>					
Mucos Pharma CZ, s.r.o.	Pruhonice		100%	CZK	160 000
Nestlé Cesko s.r.o.	Praha		100%	CZK	300 000 000
Tivall CZ, s.r.o.	Krupka		100%	CZK	400 000 000
<b>Danemark</b>					
Nestlé Danmark A/S	Copenhague		100%	DKK	44 000 000
Nestlé Professional Food A/S	Faxe		100%	DKK	12 000 000
Glycom A/S	<sup>3)</sup> Copenhague	35,7%	35,7%	DKK	1 735 725
<b>Finlande</b>					
Puljonki Oy	Juuka		100%	EUR	85 000
Suomen Nestlé Oy	Espoo		100%	EUR	6 000 000
<b>France</b>					
Centres de Recherche et Développement Nestlé S.A.S.	Noisiel		100%	EUR	3 138 230
Herta S.A.S.	Noisiel		100%	EUR	12 908 610
Nespresso France S.A.S.	Paris		100%	EUR	1 360 000
Nestlé Entreprises S.A.S.	<sup>◇</sup> Noisiel		100%	EUR	739 559 392
Nestlé Excellence Supports France S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	1 356 796
Nestlé France S.A.S.	Noisiel		100%	EUR	130 925 520
Nestlé France M.G. S.A.S.	Noisiel		100%	EUR	50 000
Nestlé Health Science France S.A.S.	Noisiel		100%	EUR	57 943 072
Nestlé Purina PetCare France S.A.S.	Noisiel		100%	EUR	21 091 872
Nestlé Waters S.A.S.	<sup>◇</sup> Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	254 825 042
Nestlé Waters France S.A.S.	<sup>◇</sup> Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	44 856 149
Nestlé Waters Management & Technology S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	38 113
Nestlé Waters Marketing & Distribution S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	26 740 940
Nestlé Waters Supply Est S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	17 539 660
Nestlé Waters Supply Sud S.A.S.	Issy-les-Moulineaux		100%	EUR	7 309 106
Société des Produits Alimentaires de Caudry S.A.S.	Noisiel		100%	EUR	8 670 319
Société Immobilière de Noisiel S.A.	<sup>◇</sup> Noisiel		100%	EUR	22 753 550
Société Industrielle de Transformation de Produits Agricoles S.A.S.	Noisiel		100%	EUR	9 718 000
Cereal Partners France SNC	<sup>1)</sup> Noisiel		50%	EUR	3 000 000
L'Oréal S.A. <sup>(a)</sup>	<sup>Δ3)</sup> Paris	23,3%	23,3%	EUR	111 623 441
<i>Cotée à la bourse de Paris, capitalisation boursière EUR 147,3 milliards, numéro de valeur (code ISIN) FR0000120321</i>					
Lactalis Nestlé Produits Frais S.A.S.	<sup>3)</sup> Laval	40%	40%	EUR	69 208 832

<sup>(a)</sup> Le droit de vote correspond à 23,3%

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Géorgie</b>					
Nestlé Georgia LLC	Tbilisi	100%	100%	CHF	700 000
<b>Allemagne</b>					
Mucos Pharma GmbH & Co. KG	Berlin		100%	EUR	—
Nestlé Deutschland AG	Frankfurt am Main		100%	EUR	214 266 628
Nestlé Product Technology Centre Lebensmittelforschung GmbH	Freiburg i. Br.		100%	EUR	52 000
Nestlé Unternehmungen Deutschland GmbH	◊ Frankfurt am Main		100%	EUR	60 000 000
Nestlé Waters Deutschland GmbH	Frankfurt am Main		100%	EUR	10 566 000
Terra Canis GmbH	München		80%	EUR	60 336
C.P.D. Cereal Partners Deutschland GmbH & Co. OHG	<sup>1)</sup> Frankfurt am Main		50%	EUR	511 292
Trinks GmbH	<sup>3)</sup> Braunschweig		25%	EUR	2 360 000
Trinks Süd GmbH	<sup>3)</sup> München		25%	EUR	260 000
<b>Grèce</b>					
Nespresso Hellas S.A.	Maroussi	100%	100%	EUR	500 000
Nestlé Hellas S.A.	Maroussi	100%	100%	EUR	5 269 765
C.P.W. Hellas Breakfast Cereals S.A.	<sup>1)</sup> Maroussi		50%	EUR	201 070
<b>Hongrie</b>					
Nestlé Hungária Kft.	Budapest		100%	HUF	6 000 000 000
<b>Italie</b>					
Nespresso Italiana S.p.A.	Assago		100%	EUR	250 000
Nestlé Italiana S.p.A.	Assago	100%	100%	EUR	25 582 492
Sanpellegrino S.p.A.	San Pellegrino Terme		100%	EUR	58 742 145
<b>Kazakhstan</b>					
Nestlé Food Kazakhstan LLP	Almaty	100%	100%	KZT	91 900
<b>Lituanie</b>					
UAB «Nestlé Baltics»	Vilnius	100%	100%	EUR	31 856
<b>Luxembourg</b>					
Compagnie Financière du Haut-Rhin S.A.	◊ Luxembourg		100%	EUR	105 200 000
Nespresso Luxembourg Sàrl	Luxembourg		100%	EUR	12 525
Nestlé Finance International Ltd	◊ Luxembourg	100%	100%	EUR	440 000
Nestlé Treasury International S.A.	◊ Luxembourg	100%	100%	EUR	1 000 000
NTC-Europe S.A.	◊ Luxembourg	100%	100%	EUR	3 565 000
IVC New TopHolding S.A.	<sup>3)</sup> Luxembourg	20%	20%	GBP	16 170 000
<b>Macédonie</b>					
Nestlé Adriatik Makedonija d.o.o.e.l.	Skopje-Karpos		100%	MKD	31 065 780



Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Malte</b>					
Nestlé Malta Ltd	Lija		100%	EUR	116 470
<b>Moldavie</b>					
LLC Nestlé	° Chisinau	100%	100%	USD	1 000
<b>Pays-Bas</b>					
East Springs International N.V.	◊ Amsterdam		100%	EUR	25 370 000
MCO Health B.V.	Almere		100%	EUR	418 000
Nespresso Nederland B.V.	Amsterdam		100%	EUR	680 670
Nestlé Nederland B.V.	Amsterdam		100%	EUR	11 346 000
<b>Norvège</b>					
AS Nestlé Norge	Bærum		100%	NOK	81 250 000
<b>Pologne</b>					
Nestlé Polska S.A.	Warszawa	88,5%	100%	PLN	42 459 600
Cereal Partners Poland Torun-Pacific Sp. Z o.o.	<sup>1)</sup> Torun	50%	50%	PLN	14 572 838
<b>Portugal</b>					
Nestlé Business Services Lisbon, S.A.	Oeiras		100%	EUR	50 000
Nestlé Portugal, Unipessoal, Lda.	Oeiras		100%	EUR	30 000 000
Cereal Associados Portugal A.E.I.E.	<sup>1)</sup> Oeiras		50%	EUR	99 760
<b>République d'Irlande</b>					
Nestlé (Ireland) Ltd	Dublin		100%	EUR	1 270
Wyeth Nutritionals Ireland Ltd	Askeaton		100%	USD	10 000 000
WyNutri Ltd	Dublin		100%	USD	1
<b>République de Serbie</b>					
Nestlé Adriatic S d.o.o., Beograd-Surcin	Beograd-Surcin		100%	RSD	12 222 327 814
<b>Roumanie</b>					
Nestlé Romania S.R.L.	Bucharest		100%	RON	132 906 800
<b>Russie</b>					
LLC Atrium Innovations Rus	Moscow		100%	RUB	6 000 000
Nestlé Kuban LLC	Timashevsk	67,4%	100%	RUB	21 041 793
Nestlé Rossiya LLC	Moscow	84,1%	100%	RUB	880 154 115
Cereal Partners Rus, LLC	<sup>1)</sup> Moscow	35%	50%	RUB	39 730 860
<b>République slovaque</b>					
Nestlé Slovensko s.r.o.	Prievidza		100%	EUR	13 277 568

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Slovénie</b>					
Nestlé Adriatic Trgovina d.o.o.	° Ljubljana	100%	100%	EUR	8 763
<b>Espagne</b>					
Nestlé España S.A.	Esplugues de Llobregat (Barcelona)		100%	EUR	100 000 000
Nestlé Global Services Spain, S.L.	° Esplugues de Llobregat (Barcelona)		100%	EUR	3 000
Nestlé Purina PetCare España S.A.	Castellbisbal (Barcelona)		100%	EUR	12 000 000
Productos del Café S.A.	Reus (Tarragona)		100%	EUR	6 600 000
Cereal Partners España A.E.I.E.	<sup>1)</sup> Esplugues de Llobregat (Barcelona)		50%	EUR	120 202
<b>Suède</b>					
Nestlé Sverige AB	Helsingborg		100%	SEK	20 000 000
<b>Suisse</b>					
DPA (Holding) S.A.	° Vevey	100%	100%	CHF	100 000
Entreprises Maggi S.A.	◇ Cham	100%	100%	CHF	100 000
Intercona Re AG	◇ Châtel-St-Denis		100%	CHF	35 000 000
Microbiome Diagnostics Partners S.A.	° Epalinges	100%	100%	CHF	100 000
Nespresso IS Services S.A.	° Lausanne	100%	100%	CHF	100 000
Nestlé Capital Advisers S.A.	° Vevey	100%	100%	CHF	400 000
Nestlé Enterprises SA	Vevey	100%	100%	CHF	3 514 000
Nestlé Finance S.A.	◇ Cham		100%	CHF	30 000 000
Nestlé Nespresso S.A.	Lausanne	100%	100%	CHF	2 000 000
Nestlé Operational Services Worldwide S.A.	Bussigny-près-Lausanne	100%	100%	CHF	100 000
Nestlé Waters (Suisse) S.A.	Henniez		100%	CHF	5 000 000
Nestlé S.A.	La Tour-de-Peilz	100%	100%	CHF	6 500 000
Nutrition-Wellness Venture AG	◇ Vevey	100%	100%	CHF	100 000
Provestor AG	° Cham	100%	100%	CHF	2 000 000
Société des Produits Nestlé S.A.	Vevey	100%	100%	CHF	8 746 750
Sofinol S.A.	Manno		100%	CHF	3 000 000
Somafa S.A.	° Cham	100%	100%	CHF	400 000
Vetropa S.A.	° Fribourg	100%	100%	CHF	2 500 000
CPW Operations Sàrl	<sup>*1)</sup> Prilly	50%	50%	CHF	20 000
CPW S.A.	<sup>*1)</sup> Prilly	50%	50%	CHF	10 000 000
Eckes-Granini (Suisse) S.A.	<sup>2)</sup> Henniez		49%	CHF	2 000 000
<b>Turquie</b>					
Erikli Su ve Mesrubat Sanayi ve Ticaret A.S.	Bursa		100%	TRY	20 700 000
Nestlé Türkiye Gıda Sanayi A.S.	Istanbul		99,9%	TRY	35 000 000
Cereal Partners Gıda Ticaret Limited Sirketi	<sup>1)</sup> Istanbul		50%	TRY	88 080 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Ukraine</b>					
LLC Nestlé Ukraine	Kyiv		100%	UAH	799 965
LLC Technocom	Kharviv	100%	100%	UAH	119 658 066
JSC «Lviv Confectionery Factory» «Svitoch»	Lviv		100%	UAH	88 111 060
PJSC Volynholding	Torchyn		100%	UAH	100 000
<b>Royaume-Uni</b>					
Nespresso UK Ltd	Gatwick		100%	GBP	275 000
Nestec York Ltd	Gatwick		100%	GBP	500 000
Nestlé Holdings (UK) PLC	<sup>o</sup> Gatwick		100%	GBP	77 940 000
Nestlé Purina PetCare (UK) Ltd	Gatwick		100%	GBP	44 000 000
Nestlé UK Ltd	Gatwick		100%	GBP	129 972 342
Nestlé Waters UK Ltd	Gatwick		100%	GBP	640
Osem UK Ltd	London		100%	GBP	2 000
Princes Gate Water Ltd	Pembrokeshire		90%	GBP	199 630
Tailsco Ltd	London		83%	GBP	16
Vitafo (International) Ltd	Liverpool		100%	GBP	625 379
Cereal Partners UK	<sup>1)</sup> Herts		50%	GBP	—
Froneri Ltd <sup>(b)</sup>	<sup>1)</sup> Northallerton	21,8%	44%	EUR	14 534
Phagenesis Ltd	<sup>o3)</sup> Manchester	29,2%	29,2%	GBP	16 146

<sup>(b)</sup> Excluant les actions préférentielles sans droit de vote. Le droit de vote correspond à 50,0%

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Afrique</b>					
<b>Algérie</b>					
Nestlé Algérie SpA	Alger	<0,1%	49%	DZD	650 000 000
Nestlé Industrie Algérie SpA	° Alger	49%	49%	DZD	1 100 000 000
Nestlé Waters Algérie SpA	Blida		49%	DZD	377 606 250
<b>Angola</b>					
Nestlé Angola Lda	Luanda		100%	AOA	1 791 870 000
<b>Burkina Faso</b>					
Nestlé Burkina Faso S.A.	Ouagadougou		100%	XOF	50 000 000
<b>Cameroun</b>					
Nestlé Cameroun S.A.	Douala		100%	XAF	4 323 960 000
<b>Côte d'Ivoire</b>					
Nestlé Côte d'Ivoire S.A.	△ Abidjan		86,5%	XOF	5 517 600 000
<i>Cotée à la bourse d'Abidjan, capitalisation boursière XOF 8,7 milliards, numéro de valeur (code ISIN) CI0009240728</i>					
<b>Egypte</b>					
Caravan Marketing Company S.A.E.	Giza	100%	100%	EGP	33 000 000
Nestlé Egypt S.A.E.	Giza	100%	100%	EGP	80 722 000
Nestlé Waters Egypt S.A.E.	Cairo		63,8%	EGP	90 140 000
<b>Gabon</b>					
Nestlé Gabon, S.A.	Libreville	90%	90%	XAF	344 000 000
<b>Ghana</b>					
Nestlé Central and West Africa Ltd	Accra		100%	GHS	145 746 000
Nestlé Ghana Ltd	Accra		76%	GHS	20 100 000
<b>Kenya</b>					
Nestlé Equatorial African Region Ltd	Nairobi	100%	100%	KES	2 507 242 000
Nestlé Kenya Ltd	Nairobi	100%	100%	KES	226 100 400
<b>Ile Maurice</b>					
Nestlé's Products (Mauritius) Ltd	Port Louis	100%	100%	MUR	2 488 071
<b>Maroc</b>					
Nestlé Maghreb S.A.	° Casablanca	100%	100%	MAD	300 000
Nestlé Maroc S.A.	El Jadida	94,7%	94,7%	MAD	156 933 000
<b>Nigeria</b>					
Nestlé Nigeria Plc	△ Ilupeju	66,2%	66,2%	NGN	396 328 126
<i>Cotée en bourse au Nigeria, capitalisation boursière NGN 1165,0 milliards, numéro de valeur (code ISIN) NGNESTLE0006</i>					

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Sénégal</b>					
Nestlé Sénégal S.A.	Dakar		100%	XOF	1 620 000 000
<b>Afrique du Sud</b>					
Nestlé (South Africa) (Pty) Ltd	Johannesburg	100%	100%	ZAR	759 735 000
Clover Waters Proprietary Limited	<sup>3)</sup> Johannesburg		30%	ZAR	56 021 890
<b>Tunisie</b>					
Nestlé Tunisie S.A.	<sup>o</sup> Tunis	99,5%	99,5%	TND	8 438 280
Nestlé Tunisie Distribution S.A.	Tunis	<0,1%	99,5%	TND	100 000
<b>Zambie</b>					
Nestlé Zambia Trading Ltd	Lusaka		100%	ZMW	2 317 500
<b>Zimbabwe</b>					
Nestlé Zimbabwe (Private) Ltd	Harare		100%	ZWL	19 626 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Amériques</b>					
<b>Argentine</b>					
Eco de Los Andes S.A.	Buenos Aires		50,9%	ARS	92 524 285
Nestlé Argentina S.A.	Buenos Aires	100%	100%	ARS	3 384 352 000
<b>Bolivie</b>					
Industrias Alimenticias Fagal S.R.L.	Santa Cruz		100%	BOB	175 556 000
Nestlé Bolivia S.A.	Santa Cruz		100%	BOB	191 900
<b>Brésil</b>					
Chocolates Garoto S.A.	Vila Velha		100%	BRL	264 766 192
Dairy Partners Americas Manufacturing Brasil Ltda	São Paulo	100%	100%	BRL	39 468 974
Nestlé Brasil Ltda	São Paulo	100%	100%	BRL	463 707 038
Nestlé Nordeste Alimentos e Bebidas Ltda	Feira de Santana		100%	BRL	259 547 969
Nestlé Sul – Alimentos e Bebidas Ltda	Carazinho		100%	BRL	73 049 736
Nestlé Waters Brasil – Bebidas e Alimentos Ltda	São Paulo	100%	100%	BRL	87 248 341
SOCOPAL – Sociedade Comercial de Corretagem de Seguros e de Participações Ltda	° São Paulo	100%	100%	BRL	2 155 600
CPW Brasil Ltda	<sup>1)</sup> Caçapava		50%	BRL	7 885 520
Dairy Partners Americas Brasil Ltda	<sup>3)</sup> São Paulo	49%	49%	BRL	300 806 368
Dairy Partners Americas Nordeste – Produtos Alimentícios Ltda	<sup>3)</sup> Garanhuns		49%	BRL	100 000
<b>Canada</b>					
Atrium Innovations Inc.	Westmount (Québec)		99,6%	CAD	219 940 960
Nestlé Canada Inc.	Toronto (Ontario)		100%	CAD	47 165 540
Nestlé Capital Canada Ltd	◇ Toronto (Ontario)		100%	CAD	1 010
<b>Iles Cayman</b>					
Hsu Fu Chi International Limited	◇ Grand Cayman		60%	SGD	7 950 000
<b>Chili</b>					
Nespresso Chile S.A.	Santiago de Chile		99,8%	CLP	1 000 000
Nestlé Chile S.A.	Santiago de Chile	99,7%	99,8%	CLP	11 832 926 000
Cereales CPW Chile Ltda	<sup>1)</sup> Santiago de Chile		50%	CLP	3 026 156 114
Aguas CCU – Nestlé Chile S.A.	<sup>3)</sup> Santiago de Chile		49,8%	CLP	49 799 375 321
<b>Colombie</b>					
Comestibles La Rosa S.A.	Bogotá	52,4%	100%	COP	126 397 400
Dairy Partners Americas Manufacturing Colombia Ltda	Bogotá	99,8%	100%	COP	200 000 000
Nestlé de Colombia S.A.	Bogotá	100%	100%	COP	1 291 305 400
Nestlé Purina PetCare de Colombia S.A.	Bogotá	<0,1%	100%	COP	17 030 000 000
<b>Costa Rica</b>					
Compañía Nestlé Costa Rica S.A.	Heredia		100%	CRC	18 000 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Cuba</b>					
Coralac S.A.	La Habana		60%	USD	6 350 000
Los Portales S.A.	La Habana		50%	USD	24 110 000
Nescor, S.A.	Artemisa		50,9%	USD	32 200 000
<b>République dominicaine</b>					
Nestlé Dominicana S.A.	Santo Domingo	98,7%	99,9%	DOP	1 657 445 000
Silsa Dominicana S.A.	Santo Domingo		99,9%	USD	50 000
<b>Equateur</b>					
Ecuajugos S.A.	Quito		100%	USD	521 583
Industrial Surindu S.A.	Quito		100%	USD	3 000 000
Nestlé Ecuador S.A.	Quito		100%	USD	1 776 760
Terrafertil S.A.	Tabacundo		60%	USD	525 800
<b>El Salvador</b>					
Nestlé El Salvador, S.A. de C.V.	San Salvador	100%	100%	USD	4 457 200
<b>Guatemala</b>					
Industrias Consolidadas de Occidente, S.A.	° Chimaltenango	100%	100%	GTQ	300 000
Malher, S.A.	Guatemala City		100%	GTQ	100 075 000
Nestlé Guatemala S.A.	Guatemala City		100%	GTQ	23 460 600
TESOCORP, S.A.	° Guatemala City	100%	100%	GTQ	5 000
<b>Honduras</b>					
Nestlé Hondureña S.A.	Tegucigalpa		100%	PAB	200 000
<b>Jamaïque</b>					
Nestlé Jamaica Ltd	Kingston		100%	JMD	49 200 000
<b>Mexique</b>					
Malhemex, S.A. de C.V.	° México, D.F.	100%	100%	MXN	50 000
Manantiales La Asunción, S.A.P.I. de C.V. (c)	México, D.F.		40%	MXN	1 035 827 492
Marcas Nestlé, S.A. de C.V.	México, D.F.	<0,1%	100%	MXN	500 050 000
Nescalín, S.A. de C.V.	◊ México, D.F.	100%	100%	MXN	445 826 740
Nespresso México, S.A. de C.V.	México, D.F.	<0,1%	100%	MXN	10 050 000
Nestlé Holding México, S.A. de C.V.	◊ México, D.F.	100%	100%	MXN	50 000
Nestlé México, S.A. de C.V.	México, D.F.	<0,1%	100%	MXN	4 407 532 730
Nestlé Servicios Corporativos, S.A. de C.V.	México, D.F.	<0,1%	100%	MXN	170 100 000
Nestlé Servicios Industriales, S.A. de C.V.	México, D.F.		100%	MXN	1 050 000
Productos Gerber, S.A. de C.V.	Queretaro		100%	MXN	50 000
Ralston Purina México, S.A. de C.V.	México, D.F.		100%	MXN	9 257 112
Terrafertil México S.A.P.I. de C.V.	Tultitlán		60%	MXN	15 040 320
Waters Partners Services México, S.A.P.I. de C.V. (c)	México, D.F.		40%	MXN	620 000

(c) Le droit de vote correspond à 51%

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Mexique (suite)</b>					
Cereal Partners México, S.A. de C.V.	<sup>1)</sup> México, D.F.		50%	MXN	500 000
CPW México, S. de R.L. de C.V.	<sup>1)</sup> México, D.F.		50%	MXN	708 138 000
<b>Nicaragua</b>					
Compañía Centroamericana de Productos Lácteos, S.A.	Managua	66,1%	92,6%	NIO	10 294 900
Nestlé Nicaragua, S.A.	Managua		100%	USD	150 000
<b>Panama</b>					
Nestlé Panamá, S.A.	Panamá City	100%	100%	PAB	17 500 000
Unilac, Inc.	◊ Panamá City		100%	USD	750 000
<b>Paraguay</b>					
Nestlé Business Services Latam S.A.	◊ Asunción	99,9%	100%	PYG	100 000 000
Nestlé Paraguay S.A.	Asunción		100%	PYG	100 000 000
<b>Pérou</b>					
Nestlé Marcas Perú, S.A.C.	Lima	50%	100%	PEN	5 536 832
Nestlé Perú, S.A.	Lima	99,5%	99,5%	PEN	88 964 263
<b>Puerto Rico</b>					
Nestlé Puerto Rico, Inc.	Bayamon		100%	USD	500 000
Payco Foods Corporation	Bayamon		100%	USD	890 000
<b>Trinité-et-Tobago</b>					
Nestlé Caribbean, Inc.	Valsayn	95%	100%	USD	100 000
Nestlé Trinidad and Tobago Ltd	Valsayn	100%	100%	TTD	35 540 000
<b>Etats-Unis</b>					
BBC New Holdings, LLC	◊ Wilmington (Delaware)		68,3%	USD	0
Blue Bottle Coffee, Inc.	Wilmington (Delaware)		68,3%	USD	0
Chameleon Cold Brew, LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	0
Checkerboard Holding Company, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 001
Dreyer's Grand Ice Cream Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	10
Foundry Foods, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1
Garden of Life LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Gerber Products Company	Fremont (Michigan)		100%	USD	1 000
HVL LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Lifelong Nutrition Inc.	Wilmington (Delaware)		50%	USD	1 200
Malher, Inc.	Stafford (Texas)		100%	USD	1 000
Merrick Pet Care, Inc.	Dallas (Texas)		100%	USD	1 000 000
Merrick Pet Care Holdings Corporation	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	100
NDHH, LLC	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	1
Nespresso USA, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
Nestlé Capital Corporation	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000 000



Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Etats-Unis (suite)</b>					
Nestlé Dreyer's Ice Cream Company	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1
Nestlé Health Science US Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	1
Nestlé HealthCare Nutrition, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	50 000
Nestlé Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	100 000
Nestlé Insurance Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	10
Nestlé Nutrition R&D Centers, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	10 000
Nestlé Prepared Foods Company	Philadelphia (Pennsylvania)		100%	USD	476 760
Nestlé Purina PetCare Company	St. Louis (Missouri)		100%	USD	1 000
Nestlé Purina PetCare Global Resources, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	0
Nestlé R&D Center, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	10 000
Nestlé Regional GLOBE Office North America, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
Nestlé Transportation Company	Wilmington (Delaware)		100%	USD	100
Nestlé US Holdco, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	1
Nestlé USA, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	1 000
Nestlé Waters North America Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	10 000 000
Nestlé Waters North America, Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	10 700 000
NiMCo US, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	10
Osem USA Inc.	New York		100%	USD	30 000
Pure Encapsulations, LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Red Maple Insurance Company	◊ Williston (Vermont)		100%	USD	1 200 000
Sweet Earth Inc.	Wilmington (Delaware)		100%	USD	0
The Häagen-Dazs Shoppe Company, Inc.	Centennial (Colorado)		100%	USD	0
The Stouffer Corporation	◊ Cleveland (Ohio)		100%	USD	0
TSC Holdings, Inc.	◊ Wilmington (Delaware)		100%	USD	100 000
Vitality Foodservice, Inc.	Dover (Delaware)		100%	USD	1 240
Waggin' Train LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	—
Zuke's LLC	Wilmington (Delaware)		100%	USD	0
Aimmune Therapeutics, Inc.	<sup>3)</sup> Wilmington (Delaware)		18,5%	USD	6 330
Axcella Health Inc.	<sup>3)</sup> Wilmington (Delaware)		10,3%	USD	23 082
Before Brands, Inc.	<sup>3)</sup> Wilmington (Delaware)		32,5%	USD	4 815
Cerecin Inc.	<sup>3)</sup> Wilmington (Delaware)		32,1%	USD	68 251
Seres Therapeutics, Inc.	<sup>3)</sup> Cambridge (Massachusetts)		9,8%	USD	69 994
<b>Uruguay</b>					
Nestlé del Uruguay S.A.	Montevideo		100%	UYU	9 495 189
<b>Venezuela</b>					
Nestlé Cadipro, S.A.	Caracas		100%	VES	506
Nestlé Venezuela, S.A.	Caracas	100%	100%	VES	5

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Asie</b>					
<b>Afghanistan</b>					
Nestlé Afghanistan Ltd	Kabul	100%	100%	USD	1 000 000
<b>Bahreïn</b>					
Nestlé Bahrain Trading WLL	Manama	49%	49%	BHD	200 000
Al Manhal Water Factory (Bahrain) WLL	Manama		63%	BHD	300 000
<b>Bangladesh</b>					
Nestlé Bangladesh Limited	Dhaka	100%	100%	BDT	100 000 000
<b>Région Chine</b>					
Anhui Yinlu Foods Co., Limited	Chuzhou	100%	100%	CNY	303 990 000
Atrium Innovations (HK) Limited	° Hong Kong	100%	100%	HKD	1
Chengdu Yinlu Foods Co., Limited	Chengdu	100%	100%	CNY	215 800 000
Dongguan Hsu Chi Food Co., Limited	Dongguan		60%	HKD	700 000 000
Guangzhou Refrigerated Foods Limited	Guangzhou	95,5%	95,5%	CNY	390 000 000
Henan Hsu Fu Chi Foods Co., Limited	Zhumadian		60%	CNY	224 000 000
Hsu Fu Chi International Holdings Limited	◊ Hong Kong		60%	USD	100 000
Hubei Yinlu Foods Co., Limited	Hanchuan	100%	100%	CNY	353 000 000
Nestlé (China) Limited	Beijing	100%	100%	CNY	250 000 000
Nestlé Dongguan Limited	Dongguan	100%	100%	CNY	536 000 000
Nestlé Health Science (China) Limited	Taizhou City		100%	USD	32 640 000
Nestlé Hong Kong Limited	Hong Kong	100%	100%	HKD	250 000 000
Nestlé Nespresso Beijing Limited	Beijing	100%	100%	CNY	7 000 000
Nestlé Purina PetCare Tianjin Limited	Tianjin	100%	100%	CNY	40 000 000
Nestlé Qingdao Limited	Laixi	100%	100%	CNY	930 000 000
Nestlé R&D (China) Limited	Beijing		100%	CNY	40 000 000
Nestlé Shanghai Limited	Shanghai	95%	95%	CNY	200 000 000
Nestlé Shuangcheng Limited	Shuangcheng	97%	97%	CNY	435 000 000
Nestlé Sources Shanghai Limited	Shanghai	100%	100%	CNY	1 149 700 000
Nestlé Sources Tianjin Limited	° Tianjin	95%	95%	CNY	204 000 000
Nestlé Taiwan Limited	Taipei	100%	100%	TWD	100 000 000
Nestlé Tianjin Limited	Tianjin	100%	100%	CNY	785 000 000
Shandong Yinlu Foods Co., Limited	Jinan	100%	100%	CNY	146 880 000
Shanghai Nestlé Product Services Limited	Shanghai		100%	CNY	83 000 000
Shanghai Totole First Food Limited	Shanghai	100%	100%	CNY	72 000 000
Shanghai Totole Food Limited	Shanghai	100%	100%	USD	7 800 000
Sichuan Haoji Food Co., Limited	Puge	80%	80%	CNY	80 000 000
Suzhou Hexing Food Co., Limited	Suzhou	100%	100%	CNY	40 000 000
Wyeth (Hong Kong) Holding Co., Limited	◊ Hong Kong	100%	100%	HKD	1 354 107 000
Wyeth (Shanghai) Trading Co., Limited	Shanghai		100%	USD	2 000 000
Wyeth Nutritional (China) Co., Limited	Suzhou		100%	CNY	900 000 000
Xiamen Yinlu Foods Group Co., Limited	Xiamen	100%	100%	CNY	496 590 000
Yunnan Dashan Drinks Co., Limited	Kunming	100%	100%	CNY	35 000 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Inde</b>					
Nestlé India Ltd	<sup>Δ</sup> New Delhi	34,3%	62,8%	INR	964 157 160
<i>Cotée à la bourse de Bombay, capitalisation boursière INR 1426,0 milliards, numéro de valeur (code ISIN) INE239A01016</i>					
<b>Indonésie</b>					
P.T. Nestlé Indonesia	Jakarta	90,2%	90,2%	IDR	152 753 440 000
P.T. Nestlé Trading Indonesia	<sup>°</sup> Jakarta	1%	90,3%	IDR	60 000 000 000
P.T. Wyeth Nutrition Sduaenam	Jakarta		90%	IDR	2 500 000 000
<b>Iran</b>					
Nestlé Iran (Private Joint Stock Company)	Tehran	95,9%	95,9%	IRR	358 538 000 000
Nestlé Parsian (Private Joint Stock Company)	Tehran	60%	60%	IRR	1 000 000 000
<b>Israël</b>					
Assamim Gift Parcels Ltd	Shoam		73,8%	ILS	103
Beit Hashita-Asis Limited Partnership	Kibbutz Beit Hashita		100%	ILS	11 771 000
Materna Industries Limited Partnership	Kibbutz Maabarot		100%	ILS	10 000
Migdanot Habait Ltd	Shoam		100%	ILS	4 014
Nespresso Israel Ltd	Tel Aviv	100%	100%	ILS	1 000
OSEM Food Industries Ltd	Shoam		100%	ILS	176
OSEM Group Commerce Limited Partnership	Shoam		100%	ILS	100
OSEM Investments Ltd	Shoam	100%	100%	ILS	110 644 443
Tivall Food Industries Ltd	Kiryat Gat		100%	ILS	41 861 167
<b>Japon</b>					
Blue Bottle Coffee Japan, G.K.	Tokyo		68,3%	JPY	10 000 000
Nestlé Japan Ltd	Kobe	100%	100%	JPY	4 000 000 000
Nestlé Nespresso K.K.	Kobe		100%	JPY	10 000 000
<b>Jordanie</b>					
Ghadeer Mineral Water Co. WLL	Amman		75%	JOD	1 785 000
Nestlé Jordan Trading Company Ltd	Amman	50%	77,8%	JOD	410 000
<b>Koweït</b>					
Nestlé Kuwait General Trading Company WLL	Safat	49%	49%	KWD	300 000
<b>Liban</b>					
Société des Eaux Minérales Libanaises S.A.L.	Hazmieh		100%	LBP	1 610 000 000
Société pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A.	Baabda	100%	100%	CHF	1 750 000
SOHAT Distribution S.A.L.	Hazmieh		100%	LBP	160 000 000

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Malaisie</b>					
Nestlé (Malaysia) Bhd.	<sup>Δ</sup> Petaling Jaya	72,6%	72,6%	MYR	267 500 000
<i>Cotée à la bourse de Kuala Lumpur, capitalisation boursière MYR 34,5 milliards, numéro de valeur (code ISIN) MYL470700005</i>					
Nestlé Asean (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		72,6%	MYR	42 000 000
Nestlé Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		72,6%	MYR	132 500 000
Nestlé Products Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		72,6%	MYR	28 500 000
Nestlé Regional Service Centre (Malaysia) Sdn. Bhd.	<sup>◊</sup> Petaling Jaya	100%	100%	MYR	1 000 000
Purina PetCare (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya	100%	100%	MYR	1 100 000
Wyeth Nutrition (Malaysia) Sdn. Bhd.	Petaling Jaya		100%	MYR	1 969 505
Cereal Partners (Malaysia) Sdn. Bhd.	<sup>1)</sup> Petaling Jaya	50%	50%	MYR	2 500 000
<b>Oman</b>					
Nestlé Oman Trading LLC	Muscat	49%	49%	OMR	300 000
<b>Pakistan</b>					
Nestlé Pakistan Ltd	<sup>Δ</sup> Lahore	59%	59%	PKR	453 495 840
<i>Cotée en Bourse au Pakistan, capitalisation boursière PKR 365,1 milliards, numéro de valeur (code ISIN) PK0025101012</i>					
<b>Territoires palestiniens</b>					
Nestlé Trading Private Limited Company	Bethlehem	97,5%	97,5%	JOD	200 000
<b>Philippines</b>					
Nestlé Business Services AOA, Inc.	Bulacan	100%	100%	PHP	70 000 000
Nestlé Philippines, Inc.	Cabuyao	55%	100%	PHP	2 300 927 400
Penpro, Inc. <sup>(d)</sup>	<sup>◊</sup> Makati City		88,5%	PHP	630 000 000
Wyeth Philippines, Inc.	Makati City	100%	100%	PHP	743 134 900
CPW Philippines, Inc.	<sup>1)</sup> Makati City	50%	50%	PHP	7 500 000
<b>Qatar</b>					
Al Manhal Water Factory Co. Ltd WLL	Doha		51%	QAR	5 500 000
Nestlé Qatar Trading LLC	Doha	49%	49%	QAR	1 680 000
<b>République de Corée</b>					
Nestlé Korea Yuhan Chaegim Hoesa	Seoul		100%	KRW	15 594 500 000
Pulmuone Waters Co., Ltd	Gyeonggi-Do		51%	KRW	6 778 760 000
LOTTE-Nestlé (Korea) Co., Ltd	<sup>1)</sup> Cheongju		50%	KRW	52 783 120 000
<b>Arabie Saoudite</b>					
Al Anhar Water Factory Co. Ltd	Jeddah		64%	SAR	7 500 000
Al Manhal Water Factory Co. Ltd	Riyadh		64%	SAR	7 000 000
Nestlé Saudi Arabia LLC	Jeddah		75%	SAR	27 000 000
Nestlé Water Factory Co. Ltd	Riyadh		64%	SAR	15 000 000
Pure Water Factory Co. Ltd	Madinah		64%	SAR	5 000 000
SHAS Company for Water Services Ltd	Riyadh		64%	SAR	13 500 000
Springs Water Factory Co. Ltd	Dammam		64%	SAR	5 000 000

<sup>(d)</sup> Le droit de vote correspond à 40%

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Singapour</b>					
Nestlé R&D Center (Pte) Ltd	Singapore		100%	SGD	20 000 000
Nestlé Singapore (Pte) Ltd	Singapore	100%	100%	SGD	1 000 000
Nestlé TC Asia Pacific Pte Ltd	◊ Singapore	100%	100%	JPY	10 000 000 000
				SGD	2
Wyeth Nutritionals (Singapore) Pte Ltd	Singapore	100%	100%	SGD	2 059 971 715
<b>Sri Lanka</b>					
Nestlé Lanka PLC	△ Colombo	90,8%	90,8%	LKR	537 254 630
<i>Cotée à la bourse de Colombo, capitalisation boursière LKR 69,8 milliards, numéro de valeur (code ISIN) LK0128N00005</i>					
<b>Syrie</b>					
Nestlé Syria S.A.	Damascus	99,9%	99,9%	SYP	800 000 000
<b>Thaïlande</b>					
Nestlé (Thai) Ltd	Bangkok		100%	THB	880 000 000
Perrier Vittel (Thailand) Ltd	Bangkok		100%	THB	235 000 000
Quality Coffee Products Ltd	Bangkok	49%	50%	THB	500 000 000
<b>Emirats Arabes Unis</b>					
Nestlé Dubai Manufacturing LLC	Dubai	49%	49%	AED	300 000
Nestlé Middle East FZE	Dubai	100%	100%	AED	3 000 000
Nestlé Middle East Manufacturing LLC	◊ Dubai	49%	49%	AED	300 000
Nestlé Middle East Marketing FZE	Dubai		100%	AED	1 000 000
Nestlé Treasury Centre-Middle East & Africa Ltd	◊ Dubai	100%	100%	USD	2 997 343 684
Nestlé UAE LLC	Dubai	49%	49%	AED	2 000 000
Nestlé Waters Factory H&O LLC	Dubai		48%	AED	22 300 000
CP Middle East FZCO	1) Dubai	50%	50%	AED	600 000
<b>Ouzbékistan</b>					
Nestlé Food MChJ XK	◊ Tashkent	100%	100%	UZS	12 922 977 969
<b>Vietnam</b>					
La Vie Limited Liability Company	Long An		65%	USD	2 663 400
Nestlé Vietnam Ltd	Bien Hoa	100%	100%	KVND	1 261 151 498

Sociétés	Lieu	Participation de Nestlé S.A. en %	Participation ultime du Groupe en %	Devise	Capital
<b>Océanie</b>					
<b>Australie</b>					
Nestlé Australia Ltd	Sydney	100%	100%	AUD	274 000 000
Cereal Partners Australia Pty Ltd	<sup>1)</sup> Sydney		50%	AUD	107 800 000
<b>Fidji</b>					
Nestlé (Fiji) Ltd	Lami	33%	100%	FJD	3 000 000
<b>Polynésie Française</b>					
Nestlé Polynésie S.A.S.	Papeete		100%	XPF	5 000 000
<b>Nouvelle-Calédonie</b>					
Nestlé Nouvelle-Calédonie S.A.S.	Nouméa		100%	XPF	64 000 000
<b>Nouvelle-Zélande</b>					
Nestlé New Zealand Limited	Auckland		100%	NZD	300 000
CPW New Zealand	<sup>1)</sup> Auckland		50%	NZD	—
<b>Papouasie-Nouvelle-Guinée</b>					
Nestlé (PNG) Ltd	Lae		100%	PGK	11 850 000

## Unités d'assistance technique, de recherche et de développement

Les activités de recherche scientifique et de développement technologique sont effectuées par des centres dédiés, spécialisés dans les activités suivantes:

Assistance technique	TA
Centres de développement	D
Centres de recherche	R
Centres de recherche et développement	R&D
Centres de technologie de produits	PTC

Société des Produits Nestlé S.A. (SPN) est la société d'assistance technique, scientifique, commerciale et d'affaires, dont les unités, spécialisées dans tous les domaines d'affaires de l'entreprise, fournissent en permanence leur savoir-faire et leur assistance aux sociétés opérationnelles du Groupe dans le cadre de divers contrats de licences. SPN est en outre chargée de l'ensemble des activités de recherche scientifique et de développement technologique qu'elle effectue elle-même ou par l'intermédiaire de sociétés affiliées. Les centres concernés sont les suivants:

Lieu des activités	
<b>Suisse</b>	
Nestlé Institute of Health Sciences	Ecublens
Nestlé Product Technology Centre Beverage	Orbe
Nestlé Product Technology Centre Dairy	Konolfingen
Nestlé Product Technology Centre Nestlé Nutrition	Konolfingen
Nestlé Product Technology Centre Nestlé Professional	Orbe
Nestlé Research	Lausanne
Nestlé System Technology Centre	Orbe
Société des Produits Nestlé S.A.	Vevey
<b>Australie</b>	
CPW R&D Centre	<sup>1)</sup> Wahgunyah
<b>Chili</b>	
Nestlé Development Centre	Santiago de Chile
<b>Côte d'Ivoire</b>	
Nestlé R&D Centre	Abidjan
<b>France</b>	
Nestlé Development Centre Dairy	Lisieux
Nestlé Product Technology Centre Water	Vittel
Nestlé R&D Centre	Aubigny
Nestlé R&D Centre	Tours
Froneri Development Center Glaces S.A.S.	<sup>1)</sup> Beauvais

## Lieu des activités

**Allemagne**

Nestlé Product Technology Centre Food

Singen

PTC

**Région Chine**

Nestlé R&amp;D Centre

Beijing

R&amp;D

**Inde**

Nestlé Development Centre

Gurgaon

D

**République d'Irlande**

Nestlé Development Centre

Askeaton

D

**Suède**

Nestlé Development Centre

Singapore

D

**Royaume-Uni**

Nestlé Product Technology Centre Confectionery

York

PTC

CPW R&amp;D Centre

1)

Staverton

R&amp;D

**Etats-Unis**

Nestlé Development Centre

Fremont (Michigan)

D

Nestlé Development Centre

Marysville (Ohio)

D

Nestlé Development Centre

Solon (Ohio)

D

Nestlé Product Technology Centre Health Science

Bridgewater (New Jersey)

PTC

Nestlé Product Technology Centre Ice Cream

Bakersfield (California)

PTC

Nestlé Product Technology Centre PetCare

St. Louis (Missouri)

PTC

Nestlé R&amp;D Centre

St. Joseph (Missouri)

R&amp;D

CPW R&amp;D Centre

1)

Minneapolis (Minnesota)

R&amp;D



# 153<sup>es</sup> Comptes annuels de Nestlé S.A.

---

<b>183</b>	<b>Compte de résultat de l'exercice 2019</b>
<b>184</b>	<b>Bilan au 31 décembre 2019</b>
<b>185</b>	<b>Notes sur les comptes annuels</b>
185	1. Principes comptables
186	2. Revenus de sociétés du Groupe
	3. Bénéfice provenant de l'aliénation et de la réévaluation d'actifs immobilisés
	4. Produits financiers
	5. Frais refacturés par des sociétés du Groupe
	6. Corrections de valeur et amortissements
187	7. Charges financières
	8. Impôts
	9. Liquidités et équivalents de liquidités
	10. Autres débiteurs courants
	11. Immobilisations financières
188	12. Participations
	13. Immobilisations incorporelles
	14. Dettes portant intérêt
189	15. Autres créanciers courants
	16. Provisions
	17. Capital-actions
190	18. Mouvement des fonds propres
	19. Propres actions
191	20. Engagements hors-bilan
	21. Performance Share Units, Restricted Stock Units, Phantom Shares et actions pour les membres du Conseil d'administration et les employés attribués durant l'année
	22. Emplois à plein temps
	23. Événements postérieurs à la clôture
192	24. Détention d'actions et d'options
<b>194</b>	<b>Proposition de répartition du bénéfice</b>
<b>196</b>	<b>Rapport de l'organe de révision – Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels</b>

# Compte de résultat de l'exercice 2019

En millions de CHF

	Notes	2019	2018
Revenus de sociétés du Groupe	2	12 109	15 285
Bénéfice provenant de l'aliénation et de la réévaluation d'actifs immobilisés	3	8 368	2 144
Autres produits		118	110
Produits financiers	4	302	202
<b>Total des produits</b>		<b>20 897</b>	<b>17 741</b>
Frais refacturés par des sociétés du Groupe	5	(2 509)	(2 543)
Frais de personnel		(158)	(146)
Autres charges		(367)	(196)
Corrections de valeur et amortissements	6	(3 082)	(1 847)
Charges financières	7	(68)	(68)
Impôts	8	(478)	(673)
<b>Total des charges</b>		<b>(6 662)</b>	<b>(5 473)</b>
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>14 235</b>	<b>12 268</b>

# Bilan au 31 décembre 2019

## avant répartition du bénéfice

En millions de CHF			2019	2018
	Notes			
<b>Actif</b>				
<b>Actifs courants</b>				
Liquidités et équivalents de liquidités	9		631	262
Autres débiteurs courants	10		1 376	942
Comptes de régularisation actifs			87	65
<b>Total des actifs courants</b>			<b>2 094</b>	<b>1 269</b>
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations financières	11		13 353	7 857
Participations	12		20 775	28 693
Immobilisations corporelles			1	1
Immobilisations incorporelles	13		—	2 518
<b>Total des actifs non courants</b>			<b>34 129</b>	<b>39 069</b>
<b>Total de l'actif</b>			<b>36 223</b>	<b>40 338</b>
<b>Passif</b>				
<b>Fonds étrangers courants</b>				
Dettes portant intérêt	14		1 657	2 023
Autres créanciers courants	15		1 180	2 107
Comptes de régularisation passifs			17	12
Provisions	16		385	596
<b>Total des fonds étrangers courants</b>			<b>3 239</b>	<b>4 738</b>
<b>Fonds étrangers non courants</b>				
Dettes portant intérêt	14		1 503	1 635
Provisions	16		547	496
<b>Total des fonds étrangers non courants</b>			<b>2 050</b>	<b>2 131</b>
<b>Total des fonds étrangers</b>			<b>5 289</b>	<b>6 869</b>
<b>Capitaux propres</b>				
Capital-actions	17/18		298	306
Réserves légales issues du bénéfice				
– Réserve générale légale	18		1 937	1 929
Réserves facultatives issues du bénéfice				
– Réserve spéciale	18		12 519	19 299
– Bénéfice reporté	18		11 436	6 480
– Bénéfice de l'exercice	18		14 235	12 268
Propres actions	18/19		(9 491)	(6 813)
<b>Total des capitaux propres</b>			<b>30 934</b>	<b>33 469</b>
<b>Total du passif</b>			<b>36 223</b>	<b>40 338</b>

# Notes sur les comptes annuels

## 1. Principes comptables

### Généralités

Nestlé S.A. (la Société) est la holding faitière du Groupe Nestlé domicilié à Cham et Vevey lequel comprend des sociétés affiliées et associées ainsi que des coentreprises dans le monde.

Les comptes annuels sont dressés conformément aux principes d'évaluation prescrits par la loi suisse (titre trente-deuxième du Code des obligations suisse). En outre, ils sont établis selon le principe du coût historique et prennent en considération les revenus et charges non encore échus à la date du bilan. Les principaux principes d'évaluation appliqués qui ne sont pas prescrits par la loi sont décrits ci-après.

### Conversion des monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en francs suisses au cours de change en vigueur au moment où elles sont effectuées ou, si elles sont couvertes à terme, à celui de l'instrument de couverture utilisé. Les actifs et passifs non monétaires sont valorisés aux cours historiques. Les actifs et les passifs monétaires en devises étrangères sont convertis au cours de change en vigueur à la fin de l'année. Les différences de change qui résultent des opérations précitées sont inscrites dans les rubriques respectives du compte de résultat selon la nature des transactions. Le montant net des différences de change non réalisées – calculé sur la durée des prêts et placements – qui comprend également les résultats non réalisés sur instruments de couverture, est chargé au compte de résultat s'il s'agit d'une perte; en cas de profit, celui-ci est différé.

### Opérations de couverture («Hedging»)

La Société utilise pour la couverture des flux financiers et des positions en monnaies étrangères des contrats de change à terme, ainsi que des options, futures et swaps de devises. Les résultats non réalisés sur les instruments de couverture sont rattachés aux résultats de change sur les positions couvertes. Les prêts de financement à long terme, en monnaies étrangères, ne font généralement pas l'objet de couverture.

La Société utilise aussi des swaps de taux d'intérêts afin de gérer les risques de taux d'intérêts. A la date du bilan les swaps sont constatés au cours du marché et les variations afférentes sont passées au compte de résultat.

Les justes valeurs positives sur opérations à terme en devises et des swaps de taux d'intérêts figurent dans le poste comptes de régularisation actifs. Les justes valeurs négatives sur opérations à terme en devises et des swaps de

taux d'intérêts figurent dans le poste comptes de régularisation passifs.

### Compte de résultat

Conformément à la loi suisse, les dividendes sont traités comme affectation du bénéfice l'année où ils sont approuvés par l'Assemblée Générale ordinaire et non pas comme charge de l'année à laquelle ils se rapportent.

### Impôts

Cette rubrique comprend les impôts sur le bénéfice et le capital. Elle inclut également les impôts retenus à la source sur les revenus transférés des sociétés du Groupe.

### Immobilisations financières et participations

La valeur au bilan des participations et prêts se compose du coût des investissements, sans les frais d'acquisition éventuels, déduction faite des amortissements imputés au compte de résultat.

Les participations et les prêts sont amortis à un niveau prudent en fonction de la rentabilité des sociétés concernées.

### Immobilisations corporelles

La Société possède des terrains ainsi que des bâtiments qui ont été amortis au cours des années. Le mobilier et les équipements de bureau sont intégralement amortis lors de leur acquisition.

### Immobilisations incorporelles

Les marques et autres droits de propriété industrielle sont intégralement amortis lors de leur acquisition ou, exceptionnellement, sur une plus longue période n'excédant pas leur durée d'utilité.

### Provisions

Des provisions couvrent des obligations actuelles comme certaines éventualités. Une provision pour risques non assurés couvre des risques généraux non assurés auprès de tiers comme d'éventuelles pertes. Des provisions pour impôts suisses sont créées sur la base des éléments imposables (capital, réserve et bénéfice de l'exercice). En outre, une provision générale est maintenue en couverture d'impôts étrangers éventuels.

## 2. Revenus de sociétés du Groupe

Ce poste englobe des dividendes de sociétés du Groupe ainsi que d'autres revenus.

## 3. Bénéfice provenant de l'aliénation et de la réévaluation d'actifs immobilisés

Il s'agit principalement de gains nets réalisés sur la vente d'immobilisations financières, de marques et d'autres droits de propriété industrielle, précédemment amortis. En 2019, le gain net de CHF 1603 millions pour la vente des participations à la Société des Produits Nestlé S.A. et de CHF 4135 millions pour la vente de Nestlé Skin Health S.A. est inclus. De plus, des extournes d'amortissement de périodes précédentes ont engendré un gain net sur participations de CHF 2435 millions. En 2018, le gain net réalisé sur la vente de l'activité de confiserie aux Etats-Unis pour CHF 1431 millions figurait également sous cette rubrique.

## 4. Produits financiers

En millions de CHF

	2019	2018
Produit sur prêts à des sociétés du Groupe	302	202
	<b>302</b>	<b>202</b>

## 5. Frais refacturés par des sociétés du Groupe

Frais des sociétés de service centrales refacturés à Nestlé S.A.

## 6. Corrections de valeur et amortissements

En millions de CHF

	2019	2018
Participations et prêts	2 758	1 481
Marques et autres droits de propriété industrielle	324	366
	<b>3 082</b>	<b>1 847</b>

## 7. Charges financières

En millions de CHF

	2019	2018
Charges sur prêts des sociétés du Groupe	25	51
Autres charges financières	43	17
	<b>68</b>	<b>68</b>

## 8. Impôts

En millions de CHF

	2019	2018
Impôts directs	262	241
Ajustements des années antérieures	(130)	—
Impôts à la source prélevés sur des revenus de source étrangère	346	432
	<b>478</b>	<b>673</b>

## 9. Liquidités et équivalents de liquidités

Les liquidités et équivalents de liquidités comprennent des dépôts ayant des échéances de moins de trois mois.

## 10. Autres débiteurs courants

En millions de CHF

	2019	2018
Montants dus par les sociétés du Groupe (comptes courants)	1 325	903
Autres débiteurs	51	39
	<b>1 376</b>	<b>942</b>

## 11. Immobilisations financières

En millions de CHF

	2019	2018
Prêts à des sociétés du Groupe	13 329	7 842
Autres immobilisations financières	24	15
	<b>13 353</b>	<b>7 857</b>

## 12. Participations

En millions de CHF

	2019	2018
Au 1er janvier	28 693	32 006
Augmentation/(diminution) nette	(5 978)	(2 621)
Correction de valeur	(1 940)	(692)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>20 775</b>	<b>28 693</b>

Un état des sociétés directement détenues par Nestlé S.A. ainsi que les sociétés les plus importantes détenues indirectement à travers d'autres sociétés du Groupe, avec indication du pourcentage de détention de leur capital-actions, figure dans les Comptes consolidés du groupe Nestlé. Au 31 décembre 2019, Nestlé S.A. a vendu ou contribué des participations à sa filiale Société des Produits Nestlé S.A. pour une valeur comptable nette de CHF 6445 millions (voir également Note 3).

## 13. Immobilisations incorporelles

Ce montant représente le solde non amorti des marques et autres droits de propriété industrielle capitalisés dans le cadre de l'acquisition d'Atrium et des droits perpétuels de commercialisation, de vente et de distribution de certains produits de consommation et de restauration hors-foyer Starbucks acquis au niveau mondial, excepté les Etats-Unis. Au 31 décembre 2019, les marques et autres droits de propriété industrielle ont été vendus à la Société des Produits Nestlé S.A. pour un montant de CHF 2226 millions.

## 14. Dettes portant intérêt

Les dettes courantes portant intérêt sont des dettes envers les sociétés du Groupe.

En millions de CHF

Emetteur	Valeur nominale en millions	Coupon	Taux d'intérêt effectif	Année d'émission et d'échéance	2019	2018
Nestlé S.A., Suisse	CHF 600	0,75%	0,69%	2018–2028	603	603
	CHF 900	0,25%	0,26%	2018–2024	900	899
<b>Total valeur comptable</b>					<b>1 503</b>	<b>1 502</b>

Les dettes non courantes portant intérêt concernent deux emprunts obligataires émis par Nestlé S.A. le 28 juin 2018. En 2018, une autre dette envers une société du Groupe était également incluse.



## 15. Autres créanciers courants

En millions de CHF

	2019	2018
Dettes envers les sociétés du Groupe	993	1 897
Autres créanciers	187	210
	<b>1 180</b>	<b>2 107</b>

## 16. Provisions

En millions de CHF

					2019	2018
	Risques non-assurés	Risques de change	Impôts suisses et étrangers	Autres	Total	Total
Au 1er janvier	475	134	329	154	1 092	1 021
Constitutions de provisions	—	—	262	88	350	371
Emplois	—	—	(181)	(55)	(236)	(176)
Dissolutions	—	(134)	(131)	(9)	(274)	(124)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>475</b>	<b>—</b>	<b>279</b>	<b>178</b>	<b>932</b>	<b>1 092</b>
dont le montant devrait être réglé dans les 12 mois					385	596

## 17. Capital-actions

	2019	2018
Nombre d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.10 chacune	2 976 000 000	3 063 000 000
En millions de CHF	298	306

Selon l'article 5 des Statuts, aucune personne, physique ou morale, ne peut être inscrite avec droit de vote pour plus de 5% du capital-actions tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette limitation à l'inscription s'applique également aux personnes qui détiennent tout ou partie de leurs actions par l'intermédiaire de nomines conformé­ment à cet article. L'article 11 prévoit également que lors de l'exercice du droit de vote, aucun actionnaire ne peut réunir sur sa personne, directement ou indirectement, de par les actions qui lui appartiennent ou qu'il représente, plus de 5% de l'ensemble du capital-actions inscrit au registre du commerce. La Société n'avait pas connaissance de l'existence d'actionnaire détenant, directement ou indirectement, 5% ou davantage du capital-actions.

## 18. Mouvement des fonds propres

En millions de CHF

	Capital- actions	Réserve générale légale	Réserve spéciale	Bénéfice résultant du bilan	Propres actions	Total
Au 1er janvier 2019	306	1 929	19 299	18 748	(6 813)	33 469
Annulation de 87 000 000 actions (ex programme de rachat)	(8)	8	(6 862)	—	6 862	—
Bénéfice de l'exercice	—	—	—	14 235	—	14 235
Dividende pour 2018	—	—	—	(7 230)	—	(7 230)
Mouvement des propres actions	—	—	—	—	(9 540)	(9 540)
Dividende sur propres actions détenues à la date de paiement du dividende 2018	—	—	82	(82)	—	—
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>298</b>	<b>1 937</b>	<b>12 519</b>	<b>25 671</b>	<b>(9 491)</b>	<b>30 934</b>

## 19. Propres actions

En millions de CHF

	2019		2018	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Programme de rachat d'actions	88 858 659	9 009	78 741 659	6 173
Plans de participation à long terme	7 091 899	482	9 778 854	640
	<b>95 950 558</b>	<b>9 491</b>	<b>88 520 513</b>	<b>6 813</b>

Le capital-actions a été réduit de 87 000 000 actions ramenant sa valeur de CHF 306 millions à CHF 298 millions suite à l'annulation d'actions achetées dans le cadre du programme de rachat d'actions. La valeur d'acquisition des actions annulées représente CHF 6862 millions.

Au cours de l'exercice, 97 117 000 actions destinées au programme de rachat d'actions propres ont été acquises pour un montant de CHF 9698 millions.

La Société détenait 7 091 899 actions pour couvrir le plan de participation à long terme. Durant l'année, 3 296 955 actions ont été délivrées aux bénéficiaires de plans de rémunération du Groupe pour une valeur totale de CHF 221 millions. Toutes les actions propres sont enregistrées à la valeur d'acquisition.

Le total de 95 950 558 actions détenues en propre par Nestlé S.A. au 31 décembre 2019 représente 3,2% du capital-actions de Nestlé S.A. (au 31 décembre 2018, 88 520 513 actions propres détenues par Nestlé S.A. représentaient 2,9% du capital-actions de Nestlé S.A.).

## 20. Engagements hors-bilan

Au 31 décembre 2019, le total des cautionnements principalement donnés en garantie de crédits accordés à des sociétés du Groupe et des «Commercial Paper Programs», ainsi que des engagements relatifs à des conventions de rachat de «Notes» émises, s'élevait à un maximum de CHF 60 272 millions (2018: CHF 51 969 millions).

## 21. Performance Share Units, Restricted Stock Units, Phantom Shares et actions pour les membres du Conseil d'administration et les employés attribués durant l'année

En millions de CHF

	2019		2018	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Performance Share Units, Restricted Stock Units et Phantom Shares attribués aux employés de Nestlé S.A. <sup>(a)</sup>	205 850	17	225 780	14
Actions livrées dans le cadre du bonus à court terme de la Direction du Groupe <sup>(b)</sup>	83 855	7	54 641	4
Actions livrées aux membres du Conseil d'administration <sup>(c)</sup>	57 552	5	81 040	6
	<b>347 257</b>	<b>29</b>	<b>361 461</b>	<b>24</b>

- (a) Les Performance Share et Restricted Stock Units attribués au titre de l'exercice 2019 sont communiqués à leur juste valeur à la date d'attribution, soit CHF 81.14 (attribution en mars 2019) et CHF 98.03 (attribution en octobre 2019) (2018: CHF 59.96 pour PSUs et CHF 66.62 pour RSUs). Inclut 157 960 Performance Share Units attribués à la Direction du Groupe (2018: 180 355). Les Phantom Shares sont valorisés au prix de l'action de CHF 102.27 par unité en 2019.
- (b) Les actions Nestlé S.A. reçues dans le cadre du bonus à court terme sont valorisées sur la base du cours de clôture moyen des dix derniers jours de cotation de janvier 2020. Les valeurs de 2018 ont été ajustées pour refléter la valeur du marché (avant valeur escomptée de 16.038%).
- (c) Les actions Nestlé S.A. reçues comme part d'honoraires d'administration et de membres de Comités sont évaluées au cours de clôture de l'action à la SIX Swiss Exchange à la date ex-dividende. Les valeurs de 2018 ont été ajustées pour refléter la valeur du marché (avant valeur escomptée de 16.038%).

## 22. Emplois à plein temps

A l'instar de l'exercice précédent, le nombre d'emplois à plein temps en moyenne annuelle de Nestlé S.A. n'excédait pas 250.

## 23. Evénements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas eu d'événement postérieur qui nécessite la modification de la valeur des actifs et passifs ou une indication complémentaire dans les notes.

## 24. Détention d'actions et d'options

### Détention d'actions et d'options par les membres non exécutifs du Conseil d'administration et par des personnes qui leur sont proches

	2019	2018
	Nombre d'actions détenues <sup>(a)</sup>	Nombre d'actions détenues <sup>(a)</sup>
Paul Bulcke, Chairman	1 421 941	1 391 207
Henri de Castries, Vice-Président, Lead Independent Director	27 698	23 829
Beat W. Hess	48 988	45 649
Renato Fassbind	30 480	27 141
Ann M. Veneman	21 160	19 305
Eva Cheng	18 168	15 783
Patrick Aebischer	6 514	4 659
Ursula M. Burns	6 214	4 196
Kasper B. Rorsted	3 360	1 876
Pablo Isla	3 731	1 876
Kimberly A. Ross	4 559	2 545
Dick Boer	2 984	—
Dinesh Paliwal	1 484	—
Membres qui ont quitté le Conseil d'administration en 2019	—	21 494
<b>Total au 31 décembre</b>	<b>1 597 281</b>	<b>1 559 560</b>

(a) Comprenant les actions soumises à une période de blocage de trois ans.

Aucune option n'est détenue par des membres non exécutifs du Conseil d'administration et par des personnes qui leur sont proches.

### Détention d'actions et d'options par des membres de la Direction du Groupe et par des personnes qui leur sont proches

	2019		2018	
	Nombre d'actions détenues <sup>(a)</sup>	Nombre d'options détenues <sup>(b)</sup>	Nombre d'actions détenues <sup>(a)</sup>	Nombre d'options détenues <sup>(b)</sup>
Ulf Mark Schneider, Administrateur délégué	300 957	—	23 234	—
Laurent Freixe	50 333	—	36 191	—
Chris Johnson	110 806	—	78 362	—
Patrice Bula	214 842	—	181 894	—
Marco Settembri	59 700	—	40 620	—
François-Xavier Roger	62 080	—	29 393	—
Magdi Batato	23 791	—	13 288	—
Stefan Palzer	6 186	—	2 616	—
Béatrice Guillaume-Grabisch	11 902	—	—	—
Leanne Geale	—	—	—	—
Maurizio Patarnello	23 961	—	16 533	—
Grégory Behar	11 924	—	3 611	—
Membres qui ont quitté la Direction du Groupe en 2019	—	—	167 779	80 800
<b>Total au 31 décembre</b>	<b>876 482</b>	<b>—</b>	<b>593 521</b>	<b>80 800</b>

(a) Comprenant les actions soumises à une période de blocage de trois ans.

(b) Le ratio est d'une option pour une action de Nestlé S.A.

Se référer au Rapport de rémunération de Nestlé S.A. (sections auditées mises en évidence par une barre bleue verticale) pour le détail des informations à présenter selon la loi suisse concernant les rémunérations du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe.

# Proposition de répartition du bénéfice

En CHF	2019	2018
<b>Bénéfice résultant du bilan</b>		
Bénéfice reporté	11 436 254 726	6 479 867 098
Bénéfice de l'exercice	14 234 889 934	12 267 820 563
	<b>25 671 144 660</b>	<b>18 747 687 661</b>
<b>Nous proposons l'emploi suivant:</b>		
Dividende pour 2019, CHF 2.70 par action sur 2 887 141 341 actions <sup>(a)</sup>		
(2018: CHF 2.45 sur 2 984 258 341 actions) <sup>(b)</sup>	7 795 281 621	7 311 432 935
	<b>7 795 281 621</b>	<b>7 311 432 935</b>
<b>Solde reporté à nouveau</b>	<b>17 875 863 039</b>	<b>11 436 254 726</b>

(a) En fonction du nombre d'actions émises à la date déterminante pour le versement du dividende (24 avril 2020).  
Aucun dividende n'est versé sur les actions propres détenues par le groupe Nestlé.

(b) Le montant de CHF 81 816 792, qui représente le dividende de 33 394 609 propres actions acquises entre le 1er janvier et la date du paiement du dividende, a été versé à la réserve spéciale.

Dans la mesure où la proposition du Conseil d'administration est approuvée par l'Assemblée générale annuelle, le dividende brut sera de CHF 2.70 par action, soit un montant net de CHF 1.76 par action après paiement de l'impôt fédéral suisse anticipé de 35%. Le dernier jour de négoce avec droit au dividende est le 24 avril 2020. Les actions seront négociées ex-dividende dès le 27 avril 2020. Le dividende net sera versé à partir du 29 avril 2020.

Le Conseil d'administration

Cham et Vevey, 12 février 2020





# Rapport de l'organe de révision

A l'assemblée générale de Nestlé S.A., Cham & Vevey

## Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de Nestlé S.A., comprenant le bilan au 31 décembre 2019, le compte de résultat pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que l'annexe, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels (pages 183 à 193) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

### Bases de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit en conformité avec la loi suisse dans le respect des Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé «Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des comptes annuels». Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Éléments clés de l'audit au titre de la circulaire 1/2015 de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR)

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, sont les plus importants pour notre audit des comptes annuels. Nous avons déterminé qu'il n'y avait aucun élément clé de l'audit à communiquer dans notre rapport.

### Responsabilité du Conseil d'administration pour les comptes annuels

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels en conformité avec les exigences légales et les statuts. Le Conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement des comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la société à poursuivre ses activités et d'établir le bilan sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

### Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse dans le respect des NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit en conformité avec la loi suisse dans le respect des NAS, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique. En outre:

— Nous identifions et nous évaluons les risques d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou



résultent d'erreurs, nous planifions et mettons en œuvre des mesures d'audit en réponse à ces risques, et nous réunissons les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, des déclarations volontairement erronées faites à l'auditeur ou le contournement de contrôles internes.

- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de planifier des mesures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne de la société.
- Nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables ainsi que des informations fournies les concernant.
- Nous évaluons si l'établissement du bilan par le conseil d'administration selon le principe de la continuité de l'exploitation est adéquat et si, sur la base des éléments probants recueillis, des incertitudes significatives existent en rapport avec des événements ou des faits, qui pourraient jeter un doute considérable sur les capacités de la société à poursuivre son exploitation. Si nous arrivons à la conclusion qu'il existe une incertitude significative, nous sommes dans l'obligation d'attirer l'attention dans notre rapport sur les informations correspondantes dans l'annexe aux comptes annuels ou, si les informations qu'elle contient sont inappropriées, de rendre une opinion d'audit avec réserve ou défavorable. Nous établissons nos conclusions sur la base des éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou faits futurs peuvent toutefois conduire à l'abandon par la société de la continuité de l'exploitation.

Nous nous entretenons avec le Conseil d'administration ou avec sa commission compétente, notamment sur l'étendue planifiée et sur le calendrier de l'audit, ainsi que sur les constatations d'audit significatives, y compris les faiblesses significatives éventuelles dans les contrôles internes constatées lors de notre audit.

Nous remettons au Conseil d'administration ou à sa commission compétente une déclaration, dans laquelle nous confirmons que nous avons respecté les exigences d'indépendance pertinentes, et nous nous entretenons avec eux sur toutes les relations et autres éléments qui peuvent raisonnablement apparaître comme portant atteinte à notre indépendance, ainsi que sur les mesures de sauvegarde prises le cas échéant dans ce contexte.

Parmi les éléments sur lesquels nous nous sommes entretenus avec le Conseil d'administration ou avec sa commission compétente, nous déterminons ceux qui ont été les plus importants dans l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent ainsi des éléments clés de l'audit. Nous décrivons ces éléments dans notre rapport, sauf si la loi ou d'autres dispositions réglementaires interdisent la publication. Dans des cas extrêmement rares, nous pouvons parvenir à la conclusion de ne pas communiquer un élément dans notre rapport, car il serait raisonnablement possible de s'attendre à ce que les conséquences négatives qui en seraient liées excèderaient les avantages d'une telle communication pour l'intérêt public.

## Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous confirmons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

KPMG SA



Scott Cormack  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable



Lukas Marty  
Expert-réviseur agréé

Genève, 12 février 2020

Ce rapport est une traduction de la version originale légalement valide en anglais. En cas de doute ou de différences d'interprétation, la version anglaise prévaut.

KPMG SA, Esplanade de Pont-Rouge 6, Case postale 1571, CH-1211 Genève 26

KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.

# Notes

# Notes

# Notes