

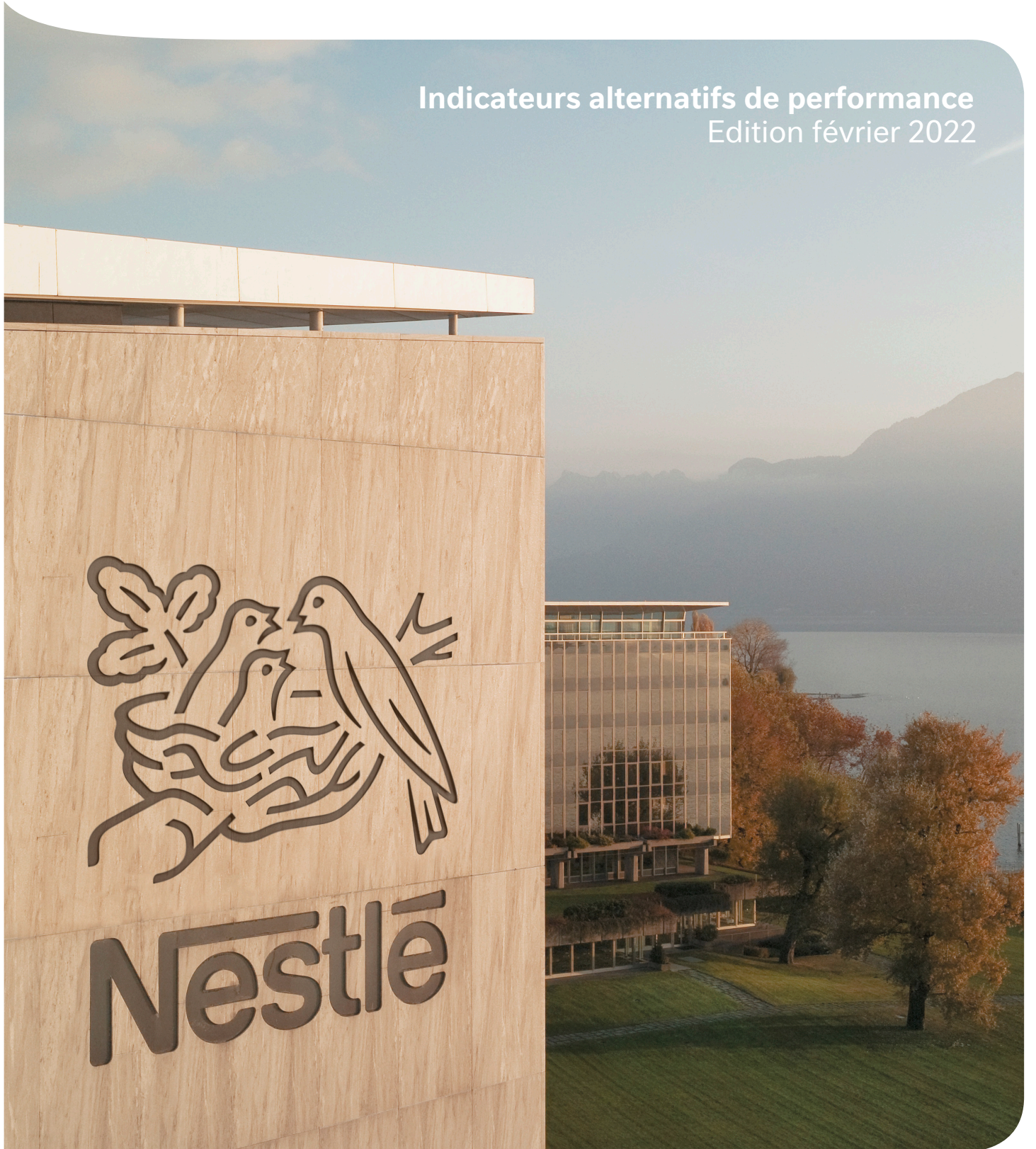


Good Food, Good Life

Indicateurs alternatifs de performance Edition février 2022



Nestlé



Définition des indicateurs alternatifs de performance

Le *Rapport de gestion* et les autres communications destinées aux investisseurs contiennent certains indicateurs de performance financière qui ne sont pas définis par les IFRS, mais qui sont utilisés par la Direction à des fins d'évaluation de la performance financière et opérationnelle du Groupe. La Direction estime que ces indicateurs qui ne relèvent pas des IFRS fournissent des informations utiles concernant la performance financière et opérationnelle du Groupe. Ils peuvent ne pas être comparables à des indicateurs similaires présentés par d'autres sociétés. Les principaux indicateurs alternatifs de performance utilisés par le Groupe sont expliqués et/ou réconciliés avec nos indicateurs IFRS (Comptes consolidés) dans ce document.

Par rapport aux dernières éditions 2021 des «Indicateurs alternatifs de performance», l'explication de la façon dont la croissance organique et la croissance interne réelle sont affectées par la variation post-acquisition du chiffre d'affaires d'une activité acquise a été modifiée afin d'améliorer la lisibilité. Il n'y a pas eu de changement au niveau de la politique ou de la méthodologie appliquée par le Groupe.

Croissance organique (OG)

L'OG combine la Croissance interne réelle et l'Effet prix. Elle représente la croissance des affaires après élimination de l'impact des acquisitions, des cessions et d'autres changements dans le périmètre d'activité du Groupe, ainsi que des fluctuations des taux de change. Cette mesure établit une comparaison directe avec l'année précédente à périmètre et taux de change constants et permet ainsi, une meilleure compréhension de la dynamique des activités ayant contribué à l'Evolution du chiffre d'affaires d'une année à l'autre.

Afin de limiter l'effet de distorsion de l'hyperinflation, l'effet prix supérieur à environ 2% par mois (niveau auquel on observe généralement une hyperinflation) est exclu du calcul de l'OG dans les économies hyperinflationnistes, avec un ajustement correspondant des variations des taux de change. L'exception à cette règle est le Venezuela, que le Groupe exclut complètement de la Croissance interne réelle, de l'Effet prix et de l'OG en vue d'éliminer la volatilité imputable à cet environnement économique extrême.

Les augmentations ou diminutions du chiffre d'affaires d'une activité acquise par rapport à sa base historique sont incluses dans l'OG immédiatement après l'acquisition, sauf s'il est impossible d'établir une base fiable pour les 12 mois précédant celle-ci, auquel cas l'ensemble du chiffre d'affaires réalisé au cours des 12 premiers mois suivant l'acquisition est exclu de l'OG.

Le chiffre d'affaires d'une activité cédée est retiré des comparatifs pour les 12 mois précédant la cession. Le chiffre d'affaires réalisé dans le cadre d'accords d'approvisionnement liés à l'activité cédée est inclus dans les acquisitions et cessions durant une période transitoire.

L'impact de l'effet prix des changements opérés dans l'exploitation d'une activité dans l'ensemble d'un pays (p. ex. la création d'une société d'exploitation locale en lieu et place de l'exportation vers un distributeur, ou vice versa) est inclus dans les acquisitions et les cessions, respectivement.

Les effets des variations des taux de change sont calculés en considérant le chiffre d'affaires de l'exercice en cours converti aux taux de change de l'exercice en cours, moins le chiffre d'affaires de l'exercice en cours converti aux taux de l'exercice précédent.

Croissance interne réelle (RIG)

La RIG représente l'impact sur le chiffre d'affaires des augmentations ou baisses de volume, pondéré par la valeur relative par unité vendue. Elle est calculée au niveau de la référence produit individuelle (unité de vente) par canal de distribution, en comparant le chiffre d'affaires pondéré (volumes de l'exercice en cours évalués aux prix de l'exercice précédent en monnaie locale) au chiffre d'affaires de l'année précédente. Au niveau des produits, elle est donc principalement liée aux changements de volume, alors qu'au niveau des secteurs opérationnels ou du Groupe, elle intègre l'impact de l'évolution du mix de produits.

Le chiffre d'affaires des nouveaux produits est pris en compte à partir de leur lancement, ce qui a tendance à faire augmenter la RIG, alors que l'abandon de produits a des répercussions négatives sur la RIG puisque le chiffre d'affaires historique est conservé dans les comparatifs de l'année précédente. Cette méthode présente une image équilibrée des impacts de la rénovation et de l'innovation, ainsi que de l'impact sur le chiffre d'affaires réalisé suite aux efforts continus déployés pour rationaliser les produits. Dans les économies hyperinflationnistes, le chiffre d'affaires des nouveaux produits est corrigé de l'inflation pour arriver au niveau des prix de l'exercice précédent.

La RIG étant une composante de l'OG, elle exclut l'impact des variations des taux de change et des acquisitions et cessions (tel que décrit dans la section précédente).

Effet prix

L'Effet prix fait partie de l'OG et représente la part de la croissance du chiffre d'affaires liée aux variations des prix au cours de la période considérée. Elle exclut l'impact de la RIG, ainsi que celui des acquisitions et cessions, et des taux de change.

L'analyse de l'effet prix permet à la Direction d'évaluer dans quelle mesure les facteurs inflationnistes (sauf l'hyperinflation, voir Croissance organique ci-dessus) ou déflationnistes ont contribué à l'évolution du chiffre d'affaires, et dans quelle mesure l'évolution des coûts a été répercutée sur les clients.

Evolution du chiffre d'affaires

Le Groupe utilise l'OG (y compris la RIG et l'Effet prix), les effets de change et les effets des acquisitions et cessions pour comprendre l'Evolution du chiffre d'affaires d'un exercice à l'autre (soit l'augmentation, soit la baisse du chiffre d'affaires de l'exercice en cours par rapport à l'exercice précédent, exprimée en pourcentage).

Total Groupe	2021	2020
Chiffre d'affaires (en millions de CHF)	87 088	84 343
Evolution par rapport à l'exercice précédent (en %)	+3,3%	-8,9%

Le rapprochement de l'OG avec l'Evolution totale du chiffre d'affaires se présente comme suit:

Total Groupe	2021 / 2020	2020 / 2019
En %		
Croissance interne réelle	+5,5%	+3,2%
Adaptation des prix	+2,0%	+0,4%
Croissance organique	+7,5%	+3,6%
Effet de change	-1,3%	-7,9%
Effet des acquisitions, cessions et autres changements dans le périmètre d'activité du Groupe	-2,9%	-4,6%
Evolution du chiffre d'affaires	+3,3%	-8,9%

Marge opérationnelle courante récurrente

La Marge opérationnelle courante récurrente correspond au Résultat opérationnel courant récurrent calculé en pourcentage du chiffre d'affaires. Le Résultat opérationnel courant récurrent est le Résultat opérationnel courant avant l'impact des Autres charges opérationnelles courantes et des Autres revenus opérationnels courants (principalement les Coûts de restructuration, les Pertes de valeur sur immobilisations corporelles, les Litiges et contrats onéreux). Voir la Note 4 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2021 (www.nestle.com/sites/default/files/2022-02/2021-financial-statements-fr.pdf) pour de plus amples détails sur les Autres charges opérationnelles courantes et les Autres revenus opérationnels courants.

Exclure ces éléments permet de suivre et également de mieux comprendre et prévoir les résultats des activités courantes journalières sous le contrôle de la direction opérationnelle des unités d'affaires. Elle exclut les impacts des décisions (telles que les fermetures d'usines, la cession d'un bien immobilier ou les plans de restructuration) prises conjointement avec la direction d'une Zone ou d'une GMB, ou les litiges et conflits ou événements qui faussent la performance récurrente en raison de leur fréquence ou du caractère imprévisible de leur issue.

Le rapprochement du Résultat opérationnel courant récurrent et du Résultat opérationnel courant se présente comme suit:

Total Groupe		
En millions de CHF (sauf pour la Marge opérationnelle courante récurrente)		
	2021	2020
Résultat opérationnel courant	12 159	14 233
Plus:		
Autres revenus opérationnels courants	(171)	(238)
Autres charges opérationnelles courantes	3 131	908
Résultat opérationnel courant récurrent	15 119	14 903
Chiffre d'affaires	87 088	84 343
Marge opérationnelle courante récurrente	17,4%	17,7%

Marge opérationnelle courante

La Marge opérationnelle courante correspond au Résultat opérationnel courant calculé en pourcentage du chiffre d'affaires. Le Résultat opérationnel courant est un sous-total du Compte de résultat consolidé et figure au-dessus du Résultat opérationnel. Il exclut les Autres revenus opérationnels et les Autres charges opérationnelles. Les éléments exclus du Résultat opérationnel courant représentent les résultats des transactions et décisions prises au niveau du Groupe qui ne sont en grande partie pas sous le contrôle de la direction des secteurs opérationnels (telles que les acquisitions, cessions ou alliances stratégiques) ou les impacts d'événements de nature irrégulière et difficiles à prévoir (tels que les guerres ou catastrophes naturelles).

Marge opérationnelle courante récurrente et Marge opérationnelle courante à taux de change constants

Les marges opérationnelles à taux de change constants désignent le rapport entre les résultats (voir ci-dessus) et le Chiffre d'affaires, ajusté pour éliminer l'impact des variations des taux de change.

Lorsque l'on compare l'évolution des marges opérationnelles en glissement annuel, il est utile d'éliminer l'impact des variations des taux de change afin d'isoler les résultats générés par les activités opérationnelles de l'effet de la conversion de ces résultats en francs suisses. Pour ce faire, le Chiffre d'affaires et les résultats de l'exercice en cours sont convertis aux taux de change de l'exercice précédent. Les marges opérationnelles qui en résultent peuvent donc être comparées aux marges opérationnelles publiées pour l'exercice précédent afin de comprendre l'évolution effective des affaires.

Le rapprochement des marges opérationnelles à taux de change constants se présente comme suit:

Total Groupe

En millions de CHF (sauf pour la Marge opérationnelle courante récurrente et la Marge opérationnelle courante)

	2021	2020
Chiffre d'affaires	87 088	84 343
Conversion aux taux de l'exercice précédent	859	6 664
Chiffre d'affaires à taux de change constants	87 947	91 007
Résultat opérationnel courant récurrent	15 119	14 903
Conversion aux taux de l'exercice précédent	154	1 278
Résultat opérationnel courant récurrent à taux de change constants	15 273	16 181
Marge opérationnelle courante récurrente (publiée)	17,4%	17,7%
Evolution publiée (en points de base)	-30 bps	+10 bps
Marge opérationnelle courante récurrente à taux de change constants	17,4%	17,8%
Evolution en points de base comparée à la Marge opérationnelle courante récurrente publiée pour l'exercice précédent	-30 bps	+20 bps
Résultat opérationnel courant	12 159	14 233
Conversion aux taux de l'exercice précédent	143	1 214
Résultat opérationnel courant à taux de change constants	12 302	15 447
Marge opérationnelle courante (publiée)	14,0%	16,9%
Evolution publiée (en points de base)	-290 bps	+210 bps
Marge opérationnelle courante à taux de change constants	14,0%	17,0%
Evolution en points de base comparée à la Marge opérationnelle courante publiée pour l'exercice précédent	-290 bps	+220 bps

Bénéfice par action (BPA) récurrent

Le BPA récurrent est calculé en ajustant le Bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère afin d'éliminer les effets des Autres revenus opérationnels courants et Autres charges opérationnelles courantes, des Autres revenus opérationnels et Autres charges opérationnelles, ainsi que les effets fiscaux qui y sont liés. Un ajustement est également effectué afin d'éliminer les Autres revenus opérationnels courants et Autres charges opérationnelles courantes ainsi que les Autres revenus opérationnels et Autres charges opérationnelles inclus dans les Revenus provenant des sociétés associées et des coentreprises.

Le BPA récurrent reflète le bénéfice récurrent issu des opérations courantes pour chaque action de Nestlé S.A.

Bénéfice par action (BPA) récurrent à taux de change constants

Le BPA récurrent à taux de change constants est utilisé pour éliminer l'impact des variations des taux de change dans la comparaison de l'évolution du bénéfice par action récurrent en glissement annuel afin d'isoler les résultats générés par les activités de l'effet de la conversion de ces résultats en francs suisses. Pour ce faire, le BPA récurrent de l'exercice en cours est converti au taux de change de l'exercice précédent. Le chiffre que l'on obtient peut ainsi être comparé au BPA récurrent de l'exercice précédent afin de comprendre l'évolution effective des affaires.

Le rapprochement du Bénéfice net et du BPA récurrent se présente comme suit:

Total Groupe

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

	2021	2020
Bénéfice net attribuable aux actionnaires de la société mère	16 905	12 232
Plus:		
Coûts de restructuration	311	220
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles, goodwill et immobilisations incorporelles	2 614	711
Résultat net sur cessions d'activités	(235)	(1 678)
Autres ajustements des autres revenus/(charges) net(te)s	750	854
Ajustement des revenus provenant des sociétés associées et des coentreprises	(7 270)	(577)
Effet fiscal sur les éléments ci-dessus et ajustement des éléments fiscaux exceptionnels	(684)	400
Ajustement des intérêts non contrôlants	(57)	(179)
Bénéfice net récurrent	12 334	11 983
Conversion aux taux de l'exercice précédent	87	1 007
Bénéfice net récurrent à taux de change constants	12 421	12 990
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en millions d'actions)	2 788	2 845
BPA récurrent (publié)	4.42	4.21
BPA récurrent à taux de change constants	4.46	4.57
Evolution en % par rapport au BPA récurrent publié pour l'exercice précédent (non arrondi)	+5,8%	+3,5%

Dettes financières nettes

La Dette financière nette représente le niveau net de la dette financière contractée par le Groupe auprès de tiers externes (obligations, billets de trésorerie, etc.) après prise en compte des liquidités et des investissements facilement convertibles en liquidités. Elle est composée des Dettes financières courantes et non courantes, des Dérivés couvrant la dette financière et des disponibilités moins les Liquidités, équivalents de liquidités et Placements à court terme. La composition de la Dette financière nette et le rapprochement de son évolution en glissement annuel sont présentés à la Note 16.5 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2021 (www.nestle.com/sites/default/files/2022-02/2021-financial-statements-fr.pdf).

Voir la Note 12.2e des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2021 (www.nestle.com/sites/default/files/2022-02/2021-financial-statements-fr.pdf) pour de plus amples informations sur le contrôle de la Dette financière nette.

Résultat avant intérêts, impôts et amortissement ajusté (EBITDA ajusté)

L'EBITDA ajusté est utilisé pour mesurer la capacité du Groupe à générer suffisamment de liquidités à partir des bénéfices pour rembourser sa Dette financière nette. Il est calculé comme suit:

Total Groupe	2021	2020
En millions de CHF		
Résultat opérationnel courant	12 159	14 233
Plus:		
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s	2 960	670
Amortissements	3 440	3 465
EBITDA ajusté	18 559	18 368

Lorsque l'on divise la Dette financière nette par l'EBITDA ajusté, on obtient un ratio qui est utilisé pour contrôler la capacité de financement du Groupe.

Cash flow libre

Le Cash flow libre représente la capacité du Groupe à générer des liquidités pour verser des dividendes, rembourser les bailleurs de fonds ou réaliser des acquisitions, le cas échéant. Il correspond au Cash flow d'exploitation moins les Investissements en immobilisations corporelles, les Investissements en immobilisations incorporelles et les Autres activités d'investissement. Voir la Note 16.5 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2021 (www.nestle.com/sites/default/files/2022-02/2021-financial-statements-fr.pdf) pour connaître le rapprochement du Cash flow opérationnel avec le Cash flow libre.

Besoin en fonds de roulement

Le Groupe contrôle le Besoin en fonds de roulement moyen afin d'évaluer l'efficacité de la gestion de son cycle de conversion des liquidités.

Le Besoin en fonds de roulement est la somme du Besoin en fonds de roulement d'exploitation net, composé des Stocks, des Clients et des Fournisseurs, ainsi que d'autres éléments tels que certains Autres débiteurs et certains Autres créanciers, certains Acomptes payés et certaines Charges à payer.

La moyenne du Besoin en fonds de roulement pour les cinq derniers trimestres est divisée par le chiffre d'affaires des 12 mois précédant immédiatement la date de clôture pour déterminer le Besoin en fonds de roulement moyen en % du chiffre d'affaires.

Le Besoin en fonds de roulement moyen en pourcentage du chiffre d'affaires est déterminé comme suit:

Total Groupe

En millions de CHF

	Moyenne 5 trimestres 2021	Moyenne 5 trimestres 2020
Clients	8 457	8 694
Stocks	11 420	10 091
Fournisseurs	(14 347)	(13 413)
Besoin en fonds de roulement d'exploitation moyen	5 530	5 372
Autres débiteurs	2 691	2 475
Autres créanciers	(3 961)	(4 081)
Autres éléments du Besoin en fonds de roulement ^(a)	(4 196)	(3 750)
Moyenne des autres éléments du Besoin en fonds de roulement	(5 466)	(5 356)
Besoin en fonds de roulement moyen	64	16
Chiffre d'affaires	87 088	84 343
Besoin en fonds de roulement moyen en % du chiffre d'affaires	0,1%	0,0%

(a) Principalement composés de Comptes de régularisation actifs et d'Acomptes payés (actifs) et de Charges à payer (passifs).

Rentabilité du capital investi (ROIC)

La Rentabilité du capital investi est un indicateur de performance qui intègre à la fois des mesures de profitabilité et des mesures de rentabilité du capital.

Le numérateur en est le Résultat opérationnel courant avant litiges et divers revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s, net d'impôts. Ce chiffre est divisé par le Capital investi moyen de l'exercice. Le Capital investi est un indicateur des actifs opérationnels utilisés pour générer les résultats des activités, et qui exclut les activités de financement, de fiscalité et de gestion des liquidités. De plus amples informations sur la définition du Capital investi figurent à la Note 3 des Comptes consolidés du Groupe Nestlé 2021 (www.nestle.com/sites/default/files/2022-02/2021-financial-statements-fr.pdf).

Rentabilité du capital investi avant goodwill et immobilisations incorporelles

La Rentabilité du capital investi avant goodwill (GW) et immobilisations incorporelles (IA) est utilisée pour éliminer les distorsions liées aux différents traitements du goodwill dans le passé et aux immobilisations incorporelles générées en interne et en externe. L'analyse exclut donc l'impact des diverses activités d'acquisition au fil du temps.

Cet indicateur est calculé en soustrayant du Capital investi moyen (voir ci-dessus) la valeur moyenne du goodwill et des immobilisations incorporelles.

La Rentabilité du capital investi se calcule comme suit:

Total Groupe	2021		2020	
	Avant GW & IA	Après GW & IA	Avant GW & IA	Après GW & IA
En millions de CHF				
Résultat opérationnel courant	12 159	12 159	14 233	14 233
Plus:				
Autres revenus/(charges) opérationnel(le)s net(te)s	2 960	2 960	670	670
Résultat opérationnel courant récurrent	15 119	15 119	14 903	14 903
Moins:				
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(344)	(344)	(302)	(302)
Coûts de restructuration	(311)	(311)	(220)	(220)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles (excepté goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées)		(1 749)		(1)
Pertes de valeur de goodwill et immobilisations incorporelles non commercialisées		(521)		(408)
Résultat opérationnel courant avant litiges et divers revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s	14 464	12 194	14 381	13 972
Taux d'imposition ^(a)	(2 994)	(2 524)	(3 034)	(2 948)
Résultat opérationnel courant avant litiges et divers revenus/ (charges) opérationnel(le)s courant(e)s, net d'impôts	11 470	9 670	11 347	11 024
Capital investi moyen (Note 3.2)	27 484	27 484	27 585	27 585
Goodwill et immobilisations incorporelles moyens (Note 3.2)		51 966		47 163
Capital investi, goodwill et immobilisations incorporelles moyens		79 450		74 748
ROIC	41,7%	12,2%	41,1%	14,7%

(a) Basé sur le taux d'imposition récurrent du Groupe de 20,7% (2020: 21,1%).

Notes