

# Givaudan<sup>®</sup>

ENGAGING  
THE  
SENSES



## Rapport Annuel 2013

# Introduction et contenu

Leader de son secteur, Givaudan crée des parfums et des arômes uniques et innovants pour ses clients dans le monde entier. Détenant quelque 25% de parts de marché, Givaudan s'est forgée une place de leader grâce à la présence de ses équipes Ventes et Marketing implantées sur les principaux marchés.

Nous créons des parfums pour des marques de produits d'hygiène et d'entretien qui vont des parfums de prestige aux produits de lessive. Notre savoir-faire en matière d'arômes va des boissons aux entremets salés, aux snacks, à la confiserie et aux produits laitiers.

## Aperçu

- 02 Stratégie de croissance
- 03 Chiffres clés
- 04 Modèle d'entreprise
- 05 Des capacités distinctes
- 06 Présence mondiale
- 08 Evénements clés
- 10 Introduction du Président
- 12 Message du Directeur général

## Modèle d'entreprise durable

- 42 – Relations avec les investisseurs
- 44 – Nos clients
- 45 – Nos collaborateurs
- 47 – Approvisionnement
- 48 – Chaîne d'approvisionnement
- 48 – Technologies de l'information
- 49 – Environnement, Hygiène et Sécurité
- 50 – Gestion du risque
- 52 – Conformité
- 53 – Réglementation

## Rapport de rémunération

- 73 – Principes régissant la rémunération
- 74 – Principes de rémunération
- 74 – Rémunération des cadres supérieurs de Givaudan
- 77 – Rémunération des membres du Comité exécutif
- 78 – Rémunération des membres du Conseil d'administration
- 79 – Directives sur la détention d'actions
- 79 – Détention d'actions
- 80 – Détention de stock-options et d'unités d'actions assujetties à des restrictions

## Stratégie

- 16 Marchés émergents
- 18 Recherche et développement
- 24 Santé et Bien-être
- 26 Approvisionnement durable en matières premières
- 28 Clients et segments cibles

## Gouvernance

- 56 Gouvernance d'entreprise
- 56 – Structure du Groupe et actionnariat
- 57 – Structure du capital
- 58 – Conseil d'administration
- 66 – Comité exécutif
- 70 – Rémunérations, participations et prêts
- 70 – Participation des actionnaires
- 71 – Prise de contrôle de la Société et mesures de défense
- 71 – Révision
- 71 – Politique d'information

## Financial report

- 83 Financial review
- 86 Consolidated financial statements
- 91 Notes to the consolidated financial statements
- 141 Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
- 142 Statutory financial statements of Givaudan SA
- 144 Notes to the statutory financial statements
- 148 Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve
  - additional paid-in capital of Givaudan SA
- 149 Report of the statutory auditors on the financial statements

## Performance

- 31 Performance commerciale
- 33 Division Parfums
- 37 Division Arômes

# Inspirés par la nature

La nature nous offre de nombreux moments magiques, du plaisir de déguster une mangue juteuse à celui de respirer l'essence réconfortante du jasmin dans nos foyers.

Givaudan a une longue tradition de découverte de fleurs, fruits et autres matières premières naturelles dans le monde entier. Nos parfumeurs et aromaticiens s'inspirent de leurs merveilleuses essences pour créer de nouveaux parfums et arômes, et nos scientifiques et technologues s'efforcent de préserver leurs senteurs et saveurs authentiques.

Nous offrons une gamme étendue de produits naturels d'avant-garde et sommes fiers de notre recherche et de nos technologies dans le domaine de l'utilisation des ingrédients naturels. Nos investissements continus visent à découvrir la meilleure manière d'utiliser les ressources naturelles précieuses et limitées dans le cadre de nos processus créatifs ainsi qu'à satisfaire l'intérêt croissant des consommateurs pour les ingrédients naturels et les produits Santé et Bien-être.

Givaudan s'engage fermement en faveur de l'approvisionnement durable en matières premières. Nous assurons donc la traçabilité et la qualité constante des produits, nouons des partenariats avec les communautés auprès desquelles nous nous approvisionnons, leur apportons notre soutien et protégeons les ressources naturelles et l'environnement. Pour Givaudan, la nature et la technologie sont des partenaires naturels qui permettent de recréer les senteurs et les goûts de la nature à l'intention des consommateurs dans le monde entier.



# Poursuite de notre stratégie de croissance ...

En déployant notre stratégie de croissance basée sur cinq piliers, nous faisons en sorte d'atteindre nos objectifs à moyen terme pour 2015 : croissance du chiffre d'affaires et des parts de marché en dépassant la croissance du marché sous-jacent, en dégagant les marges EBITDA les plus élevées du secteur, en générant un flux de trésorerie disponible annuel, dans une fourchette de 14 à 16 % du chiffre d'affaires, et en restituant aux actionnaires plus de 60 % du flux de trésorerie disponible<sup>1</sup>.

## Des objectifs ambitieux pour 2015

Croissance organique de 4,5 % à 5,5 % par an<sup>2</sup>

EBITDA le plus élevé du secteur

Flux de trésorerie disponible de 14 % à 16 % du chiffre d'affaires d'ici à 2015

Rendement du flux de trésorerie disponible supérieur à 60 %<sup>1</sup>

Soutien de notre stratégie de croissance basée sur cinq piliers

## Stratégie de croissance basée sur cinq piliers

Marchés émergents



➤ Pour plus de détails veuillez vous référer à la page 16

Santé et Bien-être



➤ Pour plus de détails veuillez vous référer à la page 24

Clients et segments cibles



➤ Pour plus de détails veuillez vous référer à la page 28

Approvisionnement durable en matières premières



➤ Pour plus de détails veuillez vous référer à la page 26

Recherche et développement



➤ Pour plus de détails veuillez vous référer à la page 18

<sup>1</sup>) Un rendement supérieur à 60 % pour les actionnaires et un ratio d'endettement toujours inférieur à 25 %.

<sup>2</sup>) La croissance du chiffre d'affaires repose sur une croissance du marché de 2 % à 3 %.

# se traduit par une nouvelle année de solide performance.

CHF **4,4** milliards  
**Chiffre d'affaires**  
 en hausse de 5,5% LFL\*

**45** % du chiffre d'affaires  
 dans les marchés émergents

CHF **970** millions  
**EBITDA**

**22,2** %  
**Marge EBITDA**

CHF **490** millions  
**Bénéfice net, en hausse de 19,5 %**  
 par rapport à l'an dernier

CHF **662** millions  
**Flux de trésorerie disponible**

CHF **6,2** milliards  
**Total de l'actif**

CHF **2,8** milliards  
**Total du passif**

CHF **3,4** milliards  
**Total des fonds propres**

\*LFL = Like-for-like - Les montants indiqués sur une base comparable excluent les effets de change, les acquisitions et les cessions

## Chiffres clés

en millions de CHF, hors données par action et les données relatives au personnel	2013	2012 <sup>a</sup>
Chiffre d'affaires du Groupe	<b>4 369</b>	4 257
Chiffre d'affaires de la Division Parfums	2 083	2 021
Chiffre d'affaires de la Division Arômes	2 286	2 236
Bénéfice brut	<b>1 954</b>	1 806
en % du chiffre d'affaires	44,7 %	42,4 %
EBITDA <sup>a</sup>	<b>970</b>	889
en % du chiffre d'affaires	22,2 %	20,9 %
Résultat d'exploitation	<b>693</b>	626
en % du chiffre d'affaires	15,9 %	14,7 %
Bénéfice net part du Groupe	<b>490</b>	410
en % du chiffre d'affaires	11,2 %	9,6 %
Bénéfice par action non dilué (en CHF)	<b>53,43</b>	45,04
Bénéfice par action dilué (en CHF)	<b>52,83</b>	44,74
Flux de trésorerie opérationnel	<b>888</b>	781
en % du chiffre d'affaires	20,3 %	18,3 %
Flux de trésorerie disponible	<b>662</b>	512
en % du chiffre d'affaires	15,2 %	12,0 %
Nombre de collaborateurs	<b>9 331</b>	9 124

a) EBITDA : bénéfice avant intérêts (et autres produits (charges) financiers nets), impôts et amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles. Il correspond au résultat d'exploitation avant déductions pour dépréciations, amortissements et perte de valeur des actifs à long terme.

b) Les chiffres de l'année précédente ont été ajustés suite aux changements de méthode et de présentation comptables (cf. note 2.1.1 dans le Financial report 2013)

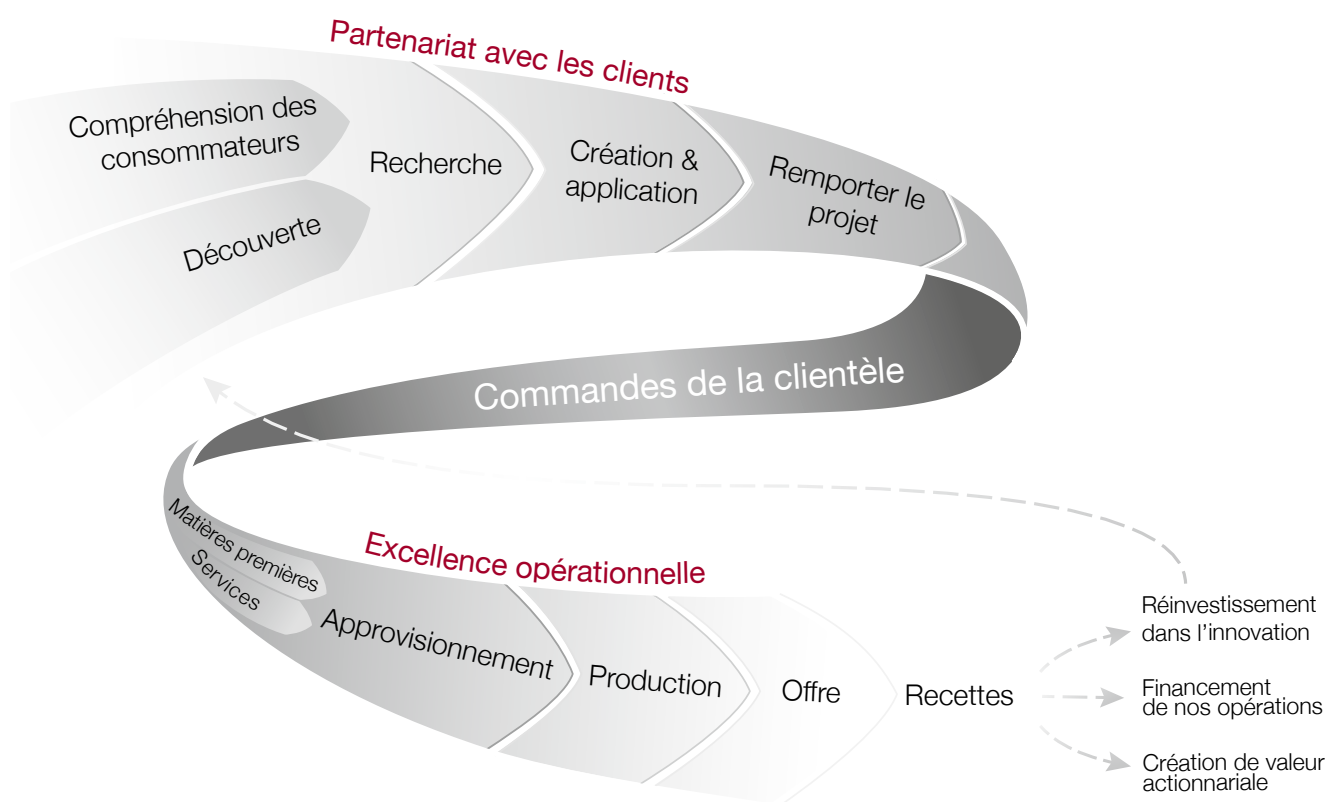
# Notre modèle d'entreprise exemplaire ...

Dans l'ensemble de nos valeurs, nous nous engageons à anticiper les tendances du marché et à améliorer notre compétitivité. Nous investissons de manière continue dans la connaissance des consommateurs, l'innovation et l'accroissement de notre présence internationale.

Afin de satisfaire les préférences locales des consommateurs, nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients à la création de parfums et d'arômes innovants.

L'excellence de nos opérations est le moteur de la sélection de nos producteurs, de notre processus de production et de notre chaîne d'approvisionnement pour nous permettre d'offrir des produits de grande qualité.

Nous nous efforçons de suivre un modèle d'entreprise durable, permettant de créer de la valeur à nos actionnaires et à nos collaborateurs et d'être en mesure de réinvestir dans la croissance future de notre Société.



# s'appuie sur des capacités distinctes ...

Nous sommes fiers de nos capacités en matière de création, d'innovation et d'excellence opérationnelle, cherchant la créativité pour assurer notre succès commercial et optimisant la performance pour répondre aux besoins des clients.



## La création

Le cœur de notre activité

- Des parfumeurs et aromaticiens **passionnés**
- Une palette de produits et des ingrédients **uniques**
- Une **relation étroite** avec les clients et une bonne compréhension des consommateurs



## L'innovation

Le pilier d'un succès commercial sur le long terme

- Des équipes de recherche et développement **pionnières**
- **La priorité** donnée à la science du goût et de l'odorat
- Une **offre de produits diversifiée** pour un portefeuille clients varié



## L'excellence opérationnelle

Une dynamique de la performance comme culture

- Des **opérations d'envergure mondiale**, soutenues par une présence locale
- **L'excellence de la chaîne d'approvisionnement**, pour répondre toujours positivement aux besoins des clients
- Un **approvisionnement durable** en matières premières

# ... et une présence mondiale.

## Ce que nous faisons

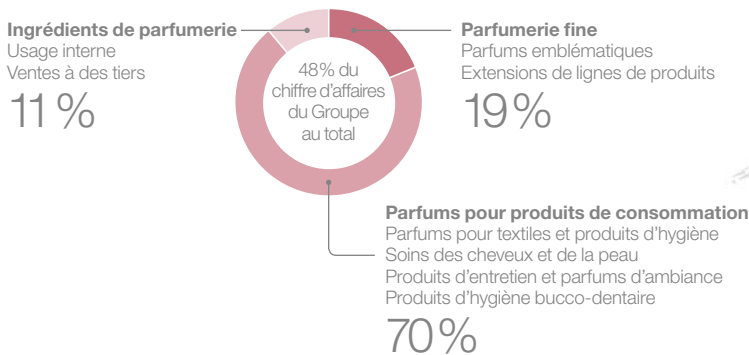
### Division Parfums

Les talents de la Division Parfums couvrent trois segments – la Parfumerie fine, les Parfums pour produits de consommation et les Ingrédients de parfumerie – qui créent des senteurs pour les plus grandes marques internationales. Une compréhension approfondie des consommateurs, une organisation sophistiquée en matière de recherche et développement et un réseau mondial performant constituent trois de nos atouts majeurs. Notre Division Parfums est la plus importante du secteur.

## Pour qui nous le faisons

Nos clients sont internationaux, régionaux et locaux. Ils fournissent aux consommateurs finaux des parfums pour les produits d'hygiène, d'entretien et de lessive, ainsi que des parfums de luxe. Dans le domaine des arômes, nos clients sont présents dans le secteur des boissons, des entremets salés, des snacks, de la confiserie et des produits laitiers. Nous opérons à travers un réseau de 40 filiales qui travaillent en étroite collaboration avec nos clients dans le monde entier.

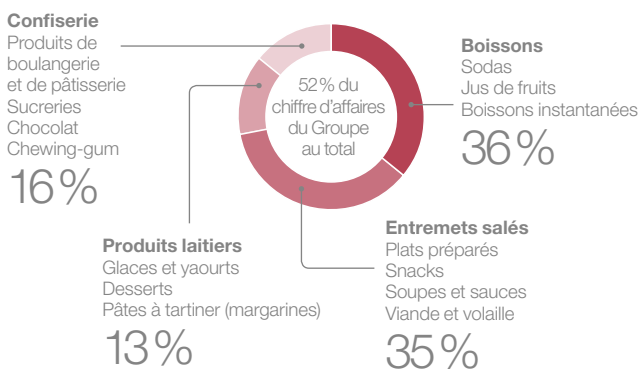
### Chiffre d'affaires de la Division Parfums



### Division Arômes

En collaboration avec des fabricants de boissons et de produits alimentaires, nous développons des arômes et des saveurs pour les produits leaders du marché sur les cinq continents. Nous sommes le partenaire privilégié des leaders mondiaux de l'industrie agro-alimentaire et des boissons. Notre Division Arômes développe des applications produits uniques et conquiert de nouveaux marchés grâce à son savoir-faire international en matière de compréhension et d'analyse sensorielles ainsi qu'à sa capacité d'innover pour répondre aux demandes des consommateurs.

### Chiffre d'affaires de la Division Arômes





## Où nous le faisons

### Marchés matures

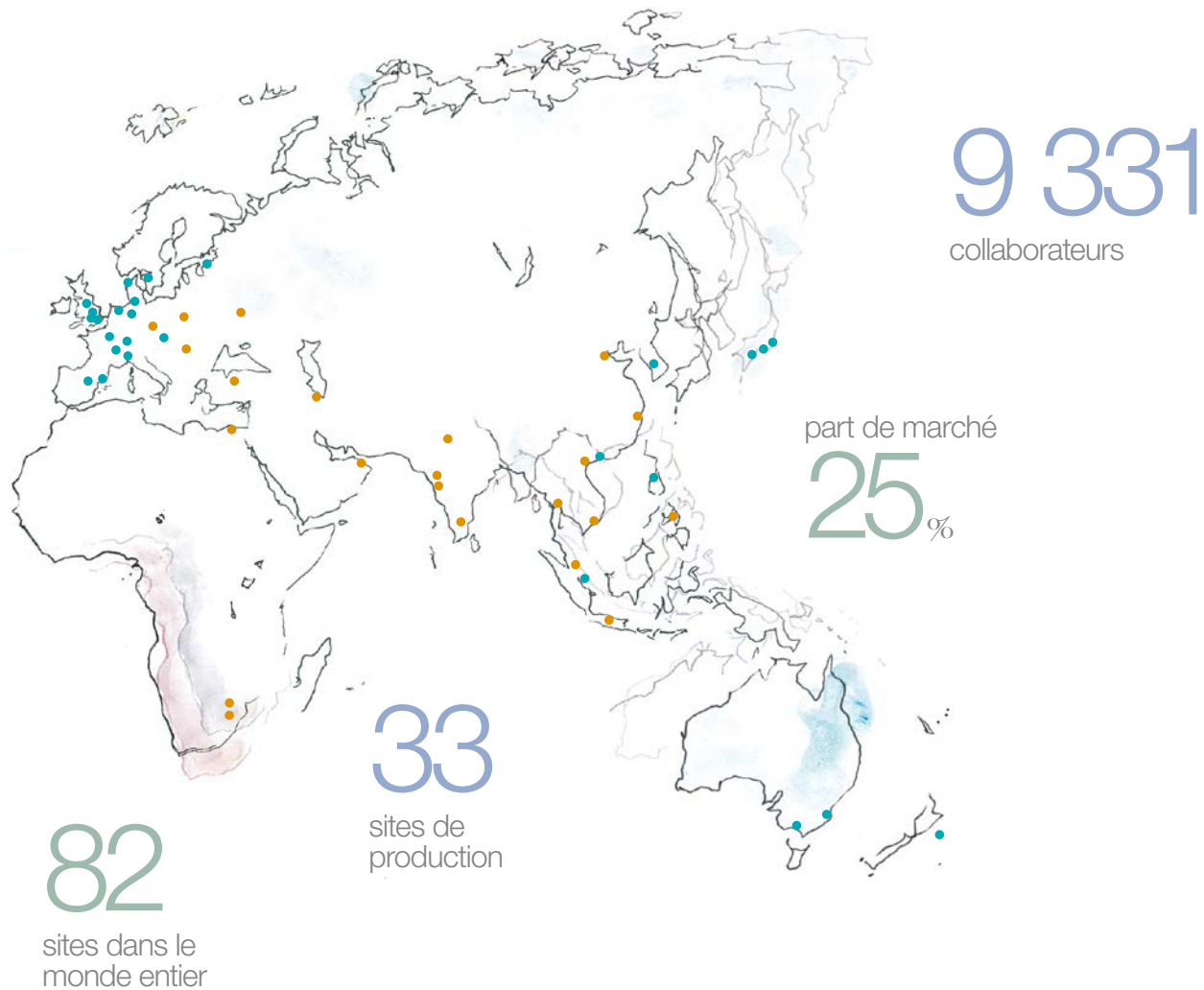
55 % du chiffre d'affaires du Groupe

Les marchés matures comme l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et le Japon, qui représentent 55 % du chiffre d'affaires annuel, devraient connaître une croissance plus lente que les marchés émergents, mais offrent simultanément un potentiel d'expansion dans plusieurs domaines. Citons à titre d'exemple la hausse de la demande de produits liés à la Santé et au Bien-être.

### Marchés émergents

45 % du chiffre d'affaires du Groupe

L'Asie-Pacifique, l'Amérique latine et l'Europe de l'Est représentent d'ores et déjà 45 % du chiffre d'affaires annuel, mais ce pourcentage est appelé à augmenter à 50 % d'ici à 2015. La croissance sur ces marchés devrait beaucoup s'accroître en raison de l'urbanisation, de l'évolution des styles de vie et de l'augmentation des revenus disponibles. Afin d'exploiter pleinement ce potentiel, nous sommes présents dans toutes les régions clés, où nous avons des unités de création et de production.



# Une année riche en événements



## TasteTrek™ Mangues

Suite au succès remporté par le programme TasteTrek™ sur les différentes variétés de mangues, un événement clients a été organisé au Mexique, l'un des principaux pays producteurs de mangues. Grâce aux découvertes faites dans le cadre du programme TasteTrek™, nous avons pu enrichir notre connaissance de ce fruit, et contribuer ainsi à la création d'arômes de mangue authentiques.



## Nouveau site d'entremets salés en Chine

A Nantong en Chine, une cérémonie de pose de la première pierre d'un site de production d'arômes a eu lieu. Ce nouveau site permettra d'accroître significativement les capacités de production d'arômes pour entremets salés dans le pays. Représentant un investissement de plus de CHF 50 millions, il devrait être pleinement opérationnel en 2015 et employer plus de 100 personnes.



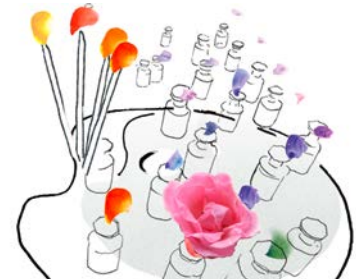
## Culture « Mindset of Best »

« Je suis fier d'être à la tête d'une équipe aussi exceptionnelle. Chaque jour, nos produits 'éveillent les sens' d'un milliard de personnes. Nous nous sommes fixé pour objectifs d'encourager la culture 'Mindset of Best' dans toutes les opérations, pour apporter le sourire aux consommateurs et rendre le monde plus savoureux et parfumé », a indiqué Gilles Andrier, à Bruxelles, lors d'une réunion de deux jours rassemblant les cadres supérieurs de Givaudan.



## Ashford fête son demi-siècle

Le site d'Ashford au Royaume-Uni a accueilli les collaborateurs et leurs familles pour fêter le 50<sup>e</sup> anniversaire de la production de parfums et d'arômes destinés aux produits d'hygiène bucco-dentaire. Les départements Produits d'hygiène bucco-dentaire, Fabrication et Ventes ainsi que le nouveau Centre de recherche sensorielle ont été ravis de présenter le travail de leurs départements aux visiteurs, aux enfants, aux familles, aux collègues, aux collaborateurs à la retraite et aux anciens collaborateurs.



## Congrès international des parfumeurs

La Division Parfums Givaudan a organisé une réunion internationale rassemblant tous ses parfumeurs. 'Creating our Future' a permis à l'ensemble des parfumeurs de discuter des nouvelles stratégies commerciales et de mieux se connaître. L'événement, qui s'est tenu sur deux jours à Rome, s'articulait autour de deux thèmes : 'Meilleure palette' et 'Communauté d'excellence'.



## Le développement durable récompensé

L'engagement de Givaudan en faveur du développement durable, en particulier dans les domaines de l'approvisionnement éthique et des partenariats avec des exploitations agricoles, a été récompensé par un prix remis à Gilles Andrier, à l'occasion du prestigieux événement Night of Stars à New York, organisé par Fashion Group International (FGI).



## Procédé réduisant le sel

En collaboration avec AkzoNobel, Givaudan a lancé un nouveau procédé de réduction du sel destiné au secteur de la viande transformée en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Le produit, qui utilise TasteSolutions™ Salt, est commercialisé et distribué par AkzoNobel dans le cadre de sa gamme de produits. Ce substitut du sel a les mêmes propriétés que le sel normal : apparence, saveur, écoulement, intégration et dissolution.



## Boissons à base de jus en poudre

En Asie-Pacifique, la Division Arômes a franchi une étape importante dans le cadre de son processus de déploiement des boissons à base de jus en poudre dans la région, grâce à l'ouverture à Singapour d'un nouveau site de séchage par automatisation.



## Sondage collaborateurs

Que pensent les collaborateurs de leurs conditions de travail chez Givaudan ? Givaudan a lancé en octobre sa toute première enquête de satisfaction des collaborateurs, les interrogeant sur différents sujets, tels que les dirigeants, les carrières, la formation et le développement, ainsi que l'environnement de travail. Les résultats et actions de suivi seront communiqués aux employés dans le courant du premier trimestre 2014.



## Vétiver en Haïti

Un nouveau partenariat a été signé pour renforcer les filières d'approvisionnement en vétiver en Haïti. Cet accord, qui concerne une coopérative de 260 producteurs, prévoit la production d'une qualité de vétiver biologique et issu du commerce équitable destinée aux parfumeurs de Givaudan.



## Extension des parfums à Singapour

À Singapour, la première pierre d'un nouveau centre de création et de composition de parfums en Asie du Sud-Est, dont l'ouverture est prévue fin 2014, a été posée. Le Centre de Singapour hébergera une branche de l'Ecole de parfumerie de Givaudan qui formera des parfumeurs de la région.



## Cincinnati fête ses cent ans

Près de 250 collaborateurs ainsi que les membres du Comité exécutif ont fêté le 100<sup>e</sup> anniversaire du site de Cincinnati dans l'Ohio. Sur le site de la Division Arômes à Carthage, Gilles Andrier a évoqué l'illustre patrimoine de la Société. Il a expliqué que son succès actuel reposait sur les qualités de ses précédents managers : esprit d'entreprise, innovation, créativité et passion pour la réussite.

# Croissance profitable et création de valeur constante

## Introduction du Président

En 2013, Givaudan a maintenu sa performance financière en enregistrant un chiffre d'affaires de CHF 4,4 milliards et l'une des marges les plus importantes du secteur. Nous avons franchi une étape essentielle et sommes en très bonne voie d'atteindre les objectifs financiers fixés pour 2015.

Dans un environnement de marché caractérisé par des développements contrastés qui varient en fonction des régions, la forte croissance du chiffre d'affaires de Givaudan et la gestion rigoureuse de ses coûts nous ont permis de dégager un flux de trésorerie disponible de CHF 662 millions. Au regard de cette forte performance et de la solide position financière de la Société, le Conseil d'administration proposera, lors de l'Assemblée générale ordinaire du 20 mars 2014, un dividende en numéraire de CHF 47.00 par action, lequel sera prélevé sur les réserves en capital libéré additionnel. Cette distribution représente la treizième hausse consécutive du dividende depuis l'entrée de Givaudan à la Bourse suisse.

Ces dernières années, l'acquisition de Quest, la poursuite des investissements dans l'infrastructure et dans nos capacités sur des marchés porteurs clés, la consolidation des centres de production et le déploiement de SAP dans toute la Société ont profondément transformé Givaudan et jeté des bases solides pour la croissance et la création de valeur actionnariale futures.

Bien qu'il soit probable qu'en 2014 l'économie mondiale envoie de nouveau des signaux très contradictoires, je pense que la demande des consommateurs en produits de parfumerie et en aliments et boissons aromatisés continuera de croître. La poursuite de notre succès exige que nous nous montrions souples face à l'évolution des besoins du marché et que nous fassions preuve d'une grande capacité d'innovation.

La réglementation des produits alimentaires et de parfumerie s'est renforcée sur les marchés matures ces dernières années. Cette réglementation prend également de l'ampleur dans nombre de marchés émergents. En tant que défenseurs de l'industrie de la parfumerie et des arômes, nous soutenons une évolution réglementaire basée sur des faits scientifiques et bénéficiant aux consommateurs. Givaudan continuera d'investir dans la recherche sur la sécurité et dans les compétences les plus pointues du marché en matière de réglementation, afin de proposer les produits les meilleurs et les plus sûrs possibles. En particulier, nos équipes réglementaires se pencheront avec une grande attention sur la réglementation européenne relative aux allergènes en parfumerie, qui devrait être présentée en 2014 et qui concerne principalement les huiles naturelles.

Dans notre secteur, c'est Givaudan qui affecte le plus de ressources à la création sensorielle, à la science et à la technologie. Notre Ecole de parfumerie est réputée dans le monde entier. Notre succès commercial continu s'explique par nos investissements dans l'innovation. Nous travaillons de plus en plus avec des partenaires scientifiques au sein d'institutions de recherche et de start-ups, par exemple dans le domaine de la biosynthèse ciblée, afin de découvrir et d'exploiter de nouvelles technologies au service de molécules innovantes et de processus améliorés, qui réduisent l'impact de nos activités sur l'environnement. Cela vient s'ajouter à nos efforts pour nous procurer des ingrédients naturels en Afrique, en Amérique latine et en Asie grâce à des partenariats entretenus avec la population locale.

En 2013, nous avons continué de développer notre programme d'approvisionnement éthique en matières premières. Grâce à des alliances à long terme, nous avons commencé à mettre en place des réseaux de collecte et des partenariats avec des exploitations agricoles dans plusieurs communautés. Nous avons ainsi par exemple lancé une initiative pour le vétiver en Haïti, sur laquelle vous trouverez de plus amples détails dans le présent Rapport Annuel. Comptant parmi les principaux acheteurs au monde de matières premières pour les secteurs de la parfumerie et des arômes, nous devons veiller à la durabilité de notre chaîne d'approvisionnement. Parallèlement, nous voulons que nos décisions d'achat préservent l'environnement et favorisent le développement et le bien-être des communautés auprès desquelles nous nous fournissons.

Givaudan applique un processus structuré et continu d'identification, d'évaluation et de gestion des risques clés à tous les niveaux. En 2013, le Conseil d'administration a actualisé la Charte de gestion des risques d'entreprise de Givaudan, qui décrit les principes, le cadre et le processus de gestion du risque d'entreprise de la Société, lesquels permettent d'identifier, de gérer et de signaler les risques importants.

Dans le cadre du programme de conformité de la Société, nous avons lancé, au niveau mondial, un service d'assistance téléphonique en la matière baptisé « Ethics at Work »



Dr Jürg Witmer  
Président

(La Déontologie au travail), qui repose sur des services similaires déjà en place aux Etats-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Ce service permettra de garantir que tous les collaborateurs de Givaudan ont accès, par téléphone ou en ligne, à un outil qui leur permet de signaler une infraction à la déontologie en toute confidentialité.

Le Comité de rémunération a procédé à une révision de la politique de rémunération. Afin de simplifier les modalités du Plan d'intéressement à long terme appliqué aux cadres supérieurs et aux responsables et de mieux les harmoniser avec les objectifs de la Société, un nouveau Plan d'actions attribuées sous condition de performance a été mis en œuvre pour les attributions annuelles à compter de 2013. En outre, au titre des Directives de Givaudan sur la détention d'actions, nous avons introduit, à compter de 2013, des exigences de détention minimale appliquées aux membres de la Direction, afin de faire en sorte que le Comité exécutif continue d'aller dans les sens des intérêts à long terme de la Société.

L'adoption, en mars 2013, de «l'initiative Minder» en Suisse et son entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2014 vont entraîner des modifications supplémentaires de notre système de rémunération, de nos Statuts et de notre Gouvernance. Dans la mesure du possible, nous proposerons toutes les révisions des Statuts nécessaires pour appliquer les exigences de l'ordonnance lors de l'Assemblée générale ordinaire, en mars 2014. Le rapport de rémunération pour 2013 et les nouvelles rémunérations annuelles des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif pour 2014 seront présentés aux actionnaires pour vote consultatif.

« Ces dernières années, la transformation de la Société et sa gestion rigoureuse se sont traduites par une croissance rentable, une position financière solide et une création de valeur constante pour les actionnaires. »

L'Assemblée générale ordinaire de mars 2014 verra également le départ d'Irina du Bois du Conseil d'administration, auquel elle aura siégé quatre ans. Au nom du Conseil d'administration et de la Direction, je tiens à remercier Irina de son dévouement, ainsi que des grandes compétences et de la sagesse dont elle a fait preuve au sein du Conseil, notamment en matière de réglementation alimentaire. Pour succéder à Irina du Bois et pour faciliter la relève à moyen et long terme des membres du Conseil d'administration, nous proposerons, lors de l'Assemblée de 2014, deux nouveaux candidats à un siège au Conseil : le Professeur Dr Werner Bauer, ancien Responsable Innovation, Technologie, Recherche et Développement chez Nestlé SA, et Calvin Grieder, actuel CEO de Bühler AG à Uzwil. Ces deux candidats apporteront des compétences supplémentaires importantes s'agissant des domaines d'activité de Givaudan.

Au nom du Conseil d'administration, je tiens à exprimer toute notre reconnaissance et notre gratitude à notre équipe de Direction et à tous les collaborateurs pour le travail accompli. C'est grâce au dévouement et à l'engagement dont tous ont fait preuve que nous avons une fois encore pu offrir de la valeur ajoutée à nos actionnaires, nos clients et nos consommateurs. Grâce à nos investissements constants dans l'innovation, les marchés porteurs et la planification à long terme, nous sommes convaincus que Givaudan est très bien placée pour continuer sur la voie d'une croissance couronnée de succès à l'avenir.

Dr Jürg Witmer Président

# Cap sur les objectifs financiers fixés pour 2015

## Message du Directeur général

Chers actionnaires,

La persévérance et l'excellence dont nous avons fait preuve dans l'exécution de notre stratégie de croissance basée sur cinq piliers ont une nouvelle fois porté leurs fruits.

En 2013, notre chiffre d'affaires a continué de progresser nettement pour l'ensemble de nos Divisions et régions, et nous avons enregistré une augmentation significative de notre bénéfice net ainsi que de notre flux de trésorerie disponible. Parallèlement à ce succès financier, nous avons mis en œuvre de nombreux programmes destinés à créer un environnement propice à l'évolution des personnes et au développement des affaires.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à CHF 4 369 millions, ce qui équivaut à une hausse de 5,5 % sur une base comparable par rapport à 2012. Celui de la Division Parfums s'est établi à CHF 2 083 millions (hausse de 5,1 % sur une base comparable), tandis que celui de la Division Arômes a atteint CHF 2 286 millions (hausse de 5,8 % sur une base comparable). Grâce à une efficacité opérationnelle accrue et à une gestion stricte des coûts, nous avons amélioré notre marge EBITDA, qui est passée de 20,9 % en 2012 à 22,2 % en 2013. Il en a résulté un flux de trésorerie disponible de CHF 662 millions, ce qui représente 15,2 % de nos ventes.

Quatre ans après l'annonce de nos objectifs financiers ambitieux pour 2015, je suis heureux de constater que nous sommes bien placés pour les atteindre. Dans le même temps, je confirme que nous maintenons ces objectifs et que nous entendons toujours dépasser la progression sous-jacente du marché grâce à une croissance organique de 4,5 % à 5,5 % par an. Actuellement, notre chiffre d'affaires sur les marchés émergents représente 45 % de nos ventes, ce qui nous rapproche de l'objectif de 50 % fixé pour 2015. Nous continuerons de gérer nos coûts d'exploitation de manière très stricte afin de dégager la marge EBITDA la plus élevée du secteur tout en générant un flux de trésorerie disponible annuel compris entre 14 % et 16 % du chiffre d'affaires.

Je vais à présent vous faire part de quelques projets clés menés en 2013, qui illustrent la manière dont nous mettons en œuvre notre stratégie.

Sur les marchés émergents, nous avons réalisé tout au long de l'année d'importants investissements dans de nouvelles infrastructures afin de renforcer nos capacités et notre présence, notamment en Asie. A Singapour, nous avons

construit une nouvelle plateforme dédiée aux parfums qui ouvrira ses portes en 2014. Elle comprendra un centre de création, un site de composition ainsi qu'une antenne de notre célèbre école de parfumerie basée à Paris. Dans le domaine des arômes, nous avons agrandi notre site de production d'arômes pour entremets salés à Jakarta, en Indonésie. Nous avons en outre investi dans la construction d'une nouvelle usine de production d'arômes pour entremets salés à Nantong, en Chine, dont l'ouverture est prévue pour 2015, et avons inauguré à Singapour une nouvelle usine de séchage par atomisation destinée à répondre à la demande croissante, en Asie, de boissons en poudre aromatisées aux fruits. Ces sites amélioreront nos capacités de création, de développement et de production en Asie. Grâce à notre présence renforcée et notre excellente compréhension des préférences locales des consommateurs, nous pourrions fournir à nos clients toujours plus de valeur ajoutée.

Nous avons en outre procédé à une analyse détaillée de notre future stratégie de croissance sur les marchés émergents et avons identifié plusieurs marchés de croissance dans lesquels nous investirons en priorité dans les années à venir. Nous nous ouvrirons ainsi de nouveaux débouchés en Asie centrale, en Afrique et au Moyen-Orient tout en continuant à développer notre présence commerciale et opérationnelle sur les marchés en plein essor de la région Asie-Pacifique.

L'innovation est vitale pour notre Société : elle nous permet de renforcer en permanence notre avantage concurrentiel en créant des solutions répondant aux besoins des consommateurs. Notre engagement en faveur de l'innovation est illustré par les investissements dans la recherche et le développement les plus importants du secteur (CHF 406 millions).

Ces dernières années, la demande de solutions alimentaires plus saines et de produits améliorant le bien-être n'a cessé d'augmenter, une tendance que nous observons aussi bien sur les marchés émergents que sur les marchés matures. Leader dans ce domaine, Givaudan axe une large partie de ses programmes de recherche et de développement sur les produits liés à la santé et au bien-être.



Gilles Andrier  
Directeur général

« Une stratégie de croissance claire, sa mise en œuvre ciblée et une culture d'entreprise "Mindset of Best" – tels sont les facteurs de succès clés qui nous permettront d'enregistrer des résultats financiers solides et d'atteindre nos objectifs ambitieux pour 2015. »

Dans la Division Parfums, nous progressons nettement dans l'identification de caractères de senteurs susceptibles d'améliorer la qualité du sommeil. Nos chercheurs s'efforcent également de comprendre l'adaptation olfactive afin de mettre au point des ingrédients de parfumerie qui réduisent les effets de l'accoutumance, l'objectif étant de prolonger le plaisir procuré par le parfum. Nous avons par ailleurs progressé dans l'identification des composants des mauvaises odeurs propres au genre. Ce savoir nous aidera à développer des ingrédients de parfumerie spécifiques aux hommes ou aux femmes qui empêchent la formation de mauvaises odeurs.

Dans la Division Arômes, nous continuons de mettre l'accent sur le développement de solutions gustatives améliorées permettant de réduire encore davantage la teneur en sel, en matières grasses et en sucre dans les aliments et les boissons. En 2013, nous avons mis au point une gamme d'«arômes riches» qui offrent la complexité gustative et l'authenticité des plats préparés à la maison. Cette technologie récemment brevetée sera perfectionnée et lancée en 2014. Par ailleurs, nous cherchons à enrichir nos palettes d'ingrédients afin de remplacer certains arômes naturels disponibles en faibles quantités ou dont la qualité varie en raison de l'impact de mauvaises conditions climatiques sur les récoltes. Cette substitution permet de garantir la qualité du produit ainsi qu'un approvisionnement durable et rentable.

L'approvisionnement durable en matières premières reste l'un des piliers majeurs de notre stratégie de croissance, de notre modèle d'entreprise et de la valeur ajoutée que nous offrons à nos clients. Compte tenu de l'accroissement de la population mondiale, les ressources telles que les terres, l'eau et l'énergie subissent une pression accrue. Givaudan s'engage à préserver l'environnement et à favoriser le développement et le bien-être des communautés dans les pays où elle s'approvisionne en matières premières. En 2013, conformément à cette approche, nous avons développé notre programme d'approvisionnement éthique en constituant une équipe dédiée au sein de notre organisation d'approvisionnement. Celle-ci a pour mission de garantir la disponibilité des produits naturels les plus stratégiques et les plus vulnérables en mettant en place des réseaux de collecte et des partenariats agricoles dans tous les pays d'origine. A titre d'exemple, nous avons établi en Haïti un partenariat avec des producteurs locaux d'huile de vétiver qui améliorera la traçabilité et la qualité de cet ingrédient parmi les plus appréciés en parfumerie. Les cultivateurs de plusieurs villages forment une coopérative dans le but de produire un vétiver issu du commerce équitable pour nos parfumeurs. Ils bénéficient d'un prix minimum garanti et d'une assistance technique régulière de la part de nos équipes sur place afin d'améliorer leurs processus de récolte et de distillation. Qui plus est, nous finançons des actions avantageuses pour les deux parties, telles que la remise en état des routes villageoises. Nous nouons également des partenariats de ce type pour

d'autres produits naturels essentiels comme le patchouli, la vanille et le benjoin ailleurs dans le monde.

Givaudan reconnaît la responsabilité des entreprises face au défi mondial que représente le changement climatique. Nous avons à cœur de préserver les précieuses ressources de la planète et d'améliorer en continu notre bilan en matière d'émissions de gaz à effet de serre et notre performance énergétique. En 2010, nous avons défini des objectifs d'éco-efficacité pour 2020 afin de réduire la consommation énergétique, les émissions de CO<sub>2</sub>, l'utilisation d'eau et les déchets par unité de production dans le cadre de la fabrication et la distribution de nos produits. Je suis fier d'annoncer que le rapport du Carbon Disclosure Project 350 sur le changement climatique a attribué à Givaudan une note de performance A, reconnaissant ainsi ses progrès considérables en matière de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> et de transparence dans ce domaine. Chaque année, nous présentons nos performances en termes d'éco-efficacité dans un rapport sur le Développement durable séparé. Celui de 2013, qui sera publié en mars 2014, vise de nouveau, le niveau d'application GRI B+.

Outre la priorité accordée à la performance financière et au développement durable, le Comité exécutif a mis l'accent sur le renforcement d'une culture et d'un environnement propice à la créativité, au travail d'équipe et à l'entrepreneuriat, encourageant un dialogue ouvert à travers toute l'organisation. Au cours de l'année, les membres du Comité exécutif ont organisé une série de réunions internes afin de motiver les équipes à travailler tous les jours selon la philosophie « Mindset of Best » (Esprit d'Excellence) qui consiste à anticiper les tendances du marché, à favoriser la collaboration étroite, à faire preuve de curiosité et à fournir une qualité optimale ainsi qu'une valeur ajoutée accrue pour nos clients.

En 2013, Givaudan a fortement amélioré ses programmes de développement de carrière, de manière à offrir à ses collaborateurs un environnement dans lequel ils puissent concrétiser leurs aspirations professionnelles tout en apportant à l'entreprise leur expertise et leurs connaissances. Outre le lancement de notre nouvelle approche intégrée de gestion des talents, nous avons commencé à exécuter notre stratégie d'apprentissage et de développement. D'une durée de trois ans, celle-ci est axée sur des domaines prioritaires comme les compétences de leadership et fonctionnelles. Les programmes

et les initiatives d'apprentissage qui s'appuient sur ces priorités seront encore davantage développés en 2014.

Le Comité exécutif aspire à faire de Givaudan une entreprise où il fait bon travailler (« Great Place to Work ») et reconnaît qu'engager les collaborateurs dans ce processus est un facteur de réussite clé. En octobre, nous avons mené une enquête de satisfaction des collaborateurs, et 70 % d'entre eux ont donné leur opinion sur l'environnement de travail. Les premiers résultats ont révélé que nos collaborateurs sont fiers de travailler pour Givaudan et ont à cœur de contribuer à son succès. Début 2014, le Comité exécutif étudiera les résultats détaillés pour définir des mesures de suivi à l'échelle mondiale dans les domaines exigeant des améliorations.

Givaudan s'est révélée performante et résistante sur le plan financier, même pendant la période économique difficile que nous avons connue récemment. Notre stratégie de croissance a été adéquate, et l'expertise ainsi que le souci d'excellence démontrés par nos collaborateurs dans le cadre de son exécution se traduisent chaque année par une solide progression. Au nom du Comité exécutif, je remercie tous les collaborateurs pour leur enthousiasme, leur engagement et leurs performances.

Nous sommes certains que nous continuerons à tenir le cap vers nos objectifs financiers de 2015 et poursuivrons sur la voie de la croissance dans les années à venir.

Le thème de ce Rapport Annuel est « Inspirés par la nature » et, à travers tout ce document, vous trouverez des exemples de la manière dont nous utilisons des ingrédients naturels à différentes étapes de notre chaîne de valeur. Ils montrent que la nature et la technologie sont des partenaires naturels qui nous permettent de recréer les senteurs et les goûts de la nature à l'intention des consommateurs dans le monde entier. J'espère que vous prendrez plaisir à découvrir ce qui nous incite à être l'entreprise performante que nous sommes.



Gilles Andrier Directeur général

5,5%

Croissance du chiffre d'affaires

sur une base comparable, par rapport à 2012.

22,2%

Marge EBITDA



# Stratégie

Nous confirmons notre engagement à dépasser la croissance du marché sous-jacent et à consolider notre position de leader dans le secteur.



## Dans cette section :

- 16 Marchés émergents
- 18 Recherche et développement
- 24 Santé et Bien-être
- 26 Approvisionnement durable en matières premières
- 28 Clients et segments cibles

# Marchés émergents

La demande des consommateurs, notamment en aliments préconditionnés, en boissons ainsi qu'en produits d'entretien et d'hygiène, continue de croître sur les marchés émergents du monde entier.



## TasteTrek™ Coffee pour le Vietnam

**Au Vietnam, l'un des principaux producteurs de café dans le monde, nous avons mis à profit les enseignements de la nature et des consommateurs pour créer des styles de café qui séduisent les consommateurs locaux.**

Dans le cadre de notre dernière étude approfondie sur le café, nous nous sommes concentrés sur les grains de la variété robusta et sur le mode de consommation du café par les Vietnamiens. Nous avons ainsi réussi à capturer l'arôme authentique du robusta et à découvrir de nouvelles opportunités dans les boissons à base de café. Nous avons fait part de ces découvertes à nos clients et leur avons présenté notre programme TasteTrek™ Coffee à l'occasion d'une manifestation de deux jours qui s'est déroulée à Ho Chi Minh-Ville en 2013. Ils ont été captivés par nos recherches sur l'expérience du café, du producteur à la tasse, et par l'utilisation de ce savoir-faire pour créer d'authentiques arômes de café vietnamien. Les connaissances que nous avons acquises seront le moteur de notre croissance au Vietnam et sur les autres marchés émergents d'Asie-Pacifique.

La maximisation des opportunités de croissance sur ces marchés reste l'un de nos axes prioritaires, représentant 45 % de notre chiffre d'affaires en 2013.

Nous visons à augmenter notre chiffre d'affaires total sur les marchés émergents à 50 % d'ici à 2015. Nous atteindrons cet objectif de croissance, qui concerne toutes les catégories, grâce au talent de nos collaborateurs locaux, à nos capacités, à nos outils de compréhension des consommateurs ainsi qu'à nos investissements dans de nouveaux sites dont certains sont en cours de construction et d'autres sont devenus opérationnels en 2013.

Au sein de la Division Parfums, les investissements effectués au cours de l'année ont inclus l'accroissement de nos capacités et de notre présence en Asie-Pacifique. A Yokohama (Japon) et à Mumbai (Inde), nous avons agrandi et modernisé nos sites de production afin de favoriser le développement de parfums appréciés par les consommateurs asiatiques. La création de parfums et la recherche sensorielle, associées à l'étude des consommateurs et à une créativité de pointe, nous permettront de contribuer au succès de nos clients, qui bénéficient de notre savoir-faire global et de nos connaissances locales. Ces investissements font suite au coup d'envoi en juin à Singapour des travaux de construction d'un nouveau centre de création et site de production à grande échelle pour répondre aux besoins de l'Asie du Sud-Est. Cet investissement à Singapour, le plus important jamais réalisé par la Division Parfums en Asie, réaffirme notre engagement vis-à-vis de nos clients. Le centre de création de Singapour, qui ouvrira ses portes en 2014, deviendra une nouvelle référence pour le secteur dans la région. Conjointement avec Shanghai, ces centres de création accueillent nos équipes en expansion en Asie-Pacifique. Ils fournissent une plateforme nous permettant d'unir nos forces créatives avec celles de nos consommateurs et de nos clients, ainsi que de former de nouveaux talents pour les marchés qui continuent d'offrir des opportunités de



## La nature du parfum

**Selon l'étude «Parfum et Emotions» réalisée actuellement par nos équipes et portant sur les rapports que les individus du monde entier entretiennent avec les parfums, pour les Brésiliennes, la nature occupe une large place dans ce domaine.**

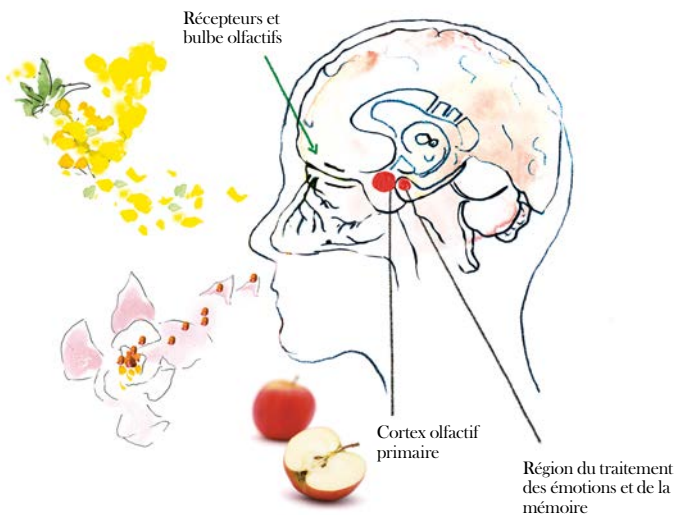
Au Brésil, le parfum fait partie intégrante de la vie quotidienne des femmes. Dans les modes de vie urbains, actifs et bien remplis pointe le souvenir nostalgique d'une époque moins stressante. Le parfum répond au désir de renouer avec les plaisirs sensoriels et émotionnels qu'offre la nature; le confort et le bonheur des années d'enfance au milieu de la nature, comme l'odeur verte exhalée par la terre lors d'une promenade dans la campagne après la pluie, le pouvoir revitalisant de la nature illustré par l'odeur de l'océan, ou encore le pur délice de fruits juteux et colorés comme l'ananas, le fruit de la passion, le citron, l'orange ou la cerise de Cayenne. Ces résultats sont issus de plus d'un million de mots prononcés par des consommateurs au sujet des odeurs et des parfums, que nous avons recueillis au cours de plus de 500 heures d'entretiens approfondis avec des femmes au Brésil, en France, en Allemagne et aux Etats-Unis.

croissance à notre Division Parfums. Au Brésil, le plus grand marché de la parfumerie fine au monde, l'effet combiné des nouveaux contrats et de la croissance des volumes a soutenu la croissance du segment Parfumerie fine. Les consommateurs brésiliens apprécient les parfums naturels. Une étude réalisée en 2013 dans le cadre de notre programme Parfum et Emotions a révélé que la nature est étroitement liée à la relation que les femmes brésiliennes entretiennent avec les parfums (voir article en regard sur cette page). Cette étude témoigne de la nécessité d'approfondir nos connaissances locales afin d'exploiter notre savoir-faire global. Nous envisageons de renforcer nos capacités et d'intensifier notre présence au Moyen-Orient et en Afrique, une région qui gagne en importance.

En 2013, le chiffre d'affaires de la Division Arômes a continué d'augmenter sur les marchés émergents, plus que deux fois plus rapidement que sur les marchés matures. Le chiffre d'affaires sur les marchés émergents a représenté 43 % du chiffre d'affaires total de la Division Arômes. L'année 2013 a vu le lancement de plusieurs investissements qui favoriseront la croissance sur ces marchés. Notre grand site de production d'arômes pour entremets salés, situé à Makó en Hongrie et qui a ouvert ses portes fin 2012, est devenu pleinement opérationnel en 2013. En Russie, nous avons achevé l'installation de nouveaux laboratoires et de capacités d'échantillonnage. Grâce à l'ouverture d'un nouveau centre d'innovation pour les arômes à Mumbai, notre savoir-faire en science sensorielle, en science des arômes et en restauration rapide est, pour la première fois, disponible en plein cœur de l'Inde. Nous avons également renforcé nos capacités de diffusion d'arômes sur les marchés émergents d'Asie-Pacifique et l'Amérique latine. En avril, nous avons posé la première pierre d'un nouveau site de production d'arômes à Nantong, qui augmentera de manière significative nos capacités en Chine.

# Recherche et développement

Nos programmes créatifs de Recherche et développement dans les Divisions Parfums et Arômes se concentrent sur l'élaboration de solutions répondant aux besoins des consommateurs. Le déploiement de plate-formes innovantes nous permet de développer des processus plus efficaces.



## L'odorat

**Notre odorat - unique pour chacun d'entre nous dès la naissance et capable de faire naître des émotions puissantes - constitue un domaine de recherche à la fois passionnant et complexe pour nos scientifiques spécialistes des parfums, qui s'efforcent de percer ses secrets et de comprendre son fonctionnement.**

Lorsque nous sentons quelque chose, des signaux électriques sont déclenchés dans le cerveau. Ce processus est appelé transduction. Les molécules odorantes pénètrent dans les fosses nasales et activent les récepteurs de l'épithélium olfactif. Un signal complexe qui commence dans le bulbe olfactif et se poursuit dans le cortex olfactif primaire est alors généré. À partir de là, les signaux parcourent l'amygdale et l'hippocampe, qui font partie du système limbique situé au centre du cerveau, là où se créent les associations entre les émotions et les souvenirs. Naturellement, ce n'est pas aussi simple qu'il y paraît, mais c'est ce qui passionne nos équipes Parfums et les motive à étudier l'odorat.

Nos plateformes d'innovation uniques dans les deux divisions sont soutenues par les dépenses en recherche et développement les plus importants du secteur (CHF 406 millions en 2013), un réservoir de talents incluant 25% des meilleurs parfumeurs du monde et 40% des meilleurs aromaticiens et chercheurs en aliments aromatisés du monde ainsi que par une collaboration active avec des spécialistes externes.

### Division Parfums

Les équipes Science et Technologie (S&T) de la Division Parfums ont mis au point des molécules aromatiques, des technologies et des solutions sensorielles qui permettent à nos parfumeurs et à nos équipes de développement de créer des parfums hautement performants qui plaisent aux consommateurs et qui contribuent au succès de nos clients.

En 2012, l'organisation des activités de S&T a été plus étroitement alignée sur la chaîne de valeur de la Société. Les Centres d'excellence pour trois segments prioritaires – Ingrédients de parfumerie, Diffusion de parfums et Science sensorielle – sont soutenus par cinq départements technologiques régionaux chargés de concrétiser les idées de recherche conceptuelles pour le marché. Les avantages de cette nouvelle organisation se reflètent déjà dans notre capacité à proposer des parfums supérieurs et différenciés, qui permettent de renforcer la position de Givaudan comme le principal partenaire en parfums des marques de nos clients dans le monde entier.

## Recherche de nouveaux biocatalyseurs

L'un des domaines dans lequel la nouvelle structure de notre organisation S&T a rapidement porté ses fruits est la catalyse, un élément clé de l'efficacité des processus de synthèse et de la conception expérimentale qui peut nous permettre d'améliorer de manière significative les processus de nos sites de production. Les méthodes traditionnelles pour trouver un bon catalyseur peuvent prendre beaucoup de temps, mais les nouvelles techniques d'automatisation permettent d'identifier beaucoup plus rapidement les catalyseurs performants. La rapidité n'est toutefois pas le seul avantage de notre investissement dans les technologies automatisées. Les catalyseurs nous permettent également de produire des ingrédients de parfumerie à des températures plus basses ou de raccourcir de manière significative le processus de production.

Nos scientifiques ont également identifié de prometteuses techniques de synthèse des matériaux à fort impact et à forte valeur ajoutée grâce au criblage pour la recherche de nouveaux biocatalyseurs. En complétant les catalyseurs métalliques traditionnels, nous découvrons des catalyseurs naturels, tels que les enzymes protéiques, qui permettent d'accroître la sélectivité et la pureté dans le cadre du processus de découverte. Une enzyme qui agit comme un catalyseur fait généralement preuve d'une très grande sélectivité, ne produisant qu'une configuration et une molécule spécifiques. Nous souhaitons nous rapprocher des qualités et de la pureté naturelles de certains ingrédients dans nos produits et, grâce au succès remporté par notre démarche, nous envisageons de commercialiser un tel produit en 2015.

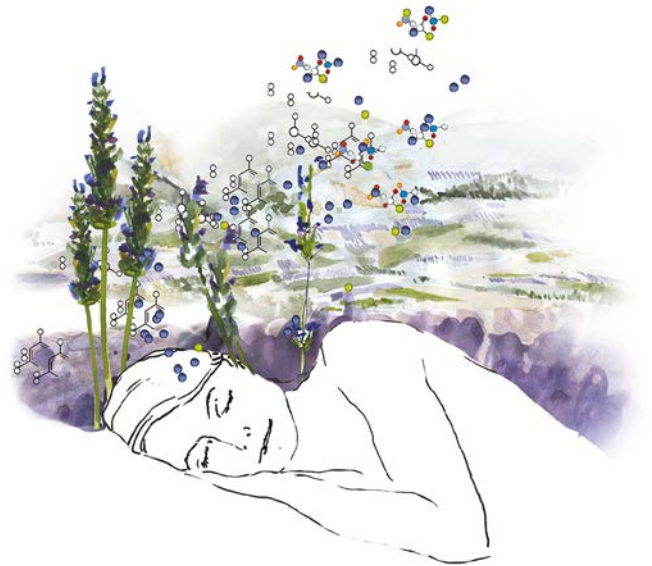
## Découvertes d'ingrédients

Un nouvel ingrédient de parfumerie captif a rejoint notre palette en 2013. Bigaryl™ est principalement utilisé par nos propres parfumeurs. Il a une puissante note naturelle de petit-grain alliée à des tonalités terriennes, d'agrumes et vertes, qui apportent un effet substantiel pouvant être utilisé dans un large éventail d'applications de parfumerie : soins corporels, parfums pour textiles et produits d'entretien. Cet ingrédient vient compléter notre portefeuille de matières dans ce domaine olfactif, qui a commencé avec Zinarine™. Bigaryl™ est l'une des premières molécules conçue selon nos procédures de tests réglementaires optimisées internes avec une application efficace à grande échelle afin d'assurer l'enregistrement rapide auprès des principales autorités de surveillance du monde.

## Se relaxer avec la lavande

**De plus en plus de données scientifiques permettent de penser que les effets aromathérapeutiques de la lavande peuvent être bénéfiques pour le bien-être des humains.**

Dans une étude, onze adultes en bonne santé ont respiré un gel nettoyant cosmétique parfumé à la lavande. Les chercheurs ont fait appel à l'EEG (qui mesure les ondes cérébrales) pour évaluer la vigilance et l'humeur des sujets, ainsi que leur performance mentale. Leur fréquence cardiaque a également été enregistrée avant, pendant et après la session d'arômes. L'association de parfums à la lavande a eu un effet passager significatif sur les sujets : amélioration de l'humeur, sensation d'être plus relaxé et réalisation plus rapide de l'exercice mental. Les résultats suggèrent que ce parfum contenant de la lavande a joué un rôle significatif dans l'amélioration de la relaxation.



# La perception des mauvaises odeurs dans les marchés émergents

**Nos scientifiques et l'équipe Consumer Market Insights travaillent en collaboration pour mieux comprendre comment les mauvaises odeurs des toilettes sont perçues dans les marchés émergents et l'influence qu'elles exercent sur la vie des individus.**

Les mauvaises odeurs provenant des toilettes des domiciles privés sont analysées dans notre Centre d'excellence sensorielle d'Ashford, au Royaume-Uni. Là, la chromatographie en phase gazeuse et l'olfaction sont utilisées pour identifier les principaux composants des mauvaises odeurs et les connaissances sont utilisées pour créer des modèles de mauvaises odeurs qui nous aident ensuite à concevoir et à tester des parfums ainsi que des technologies pour des produits d'entretien. Ce travail nous permet de mieux comprendre les problèmes de mauvaises odeurs rencontrés dans différents styles de vie et cultures et garantit que nos solutions atteignent leur cible et répondent aux besoins des consommateurs.



## Bienfaits des parfums

Depuis des siècles, les parfums jouent un rôle essentiel dans les différentes cultures de la planète. Ils sont utilisés dans les cérémonies, sont portés par plaisir, renforcent la confiance en soi ou transmettent un message. Nous pensons que les parfums peuvent améliorer le bien-être. Nous étudions les effets bénéfiques des parfums sur la qualité du sommeil depuis plusieurs années. En 2013, nos équipes ont poursuivi leurs recherches dans le cadre de notre programme bien établi Humeurs et Emotions («Mood and Emotion»).

Nous avons mis au point des caractères de senteurs qui peuvent améliorer la qualité du sommeil de manière plus efficace que les huiles essentielles, comme la lavande ou le néroli. Nous pensons avoir découvert comment évaluer de manière objective l'effet des senteurs sur la qualité du sommeil. Le contexte culturel de ces matières premières traditionnellement apaisantes a été supprimé dans cette étude, et la qualité du sommeil a été enregistrée par un dispositif qui surveille les mouvements du dormeur. Nous n'en sommes qu'aux premiers stades de l'étude, mais les premiers résultats sont encourageants.

Des avancées ont également été réalisées en 2013 dans la compréhension de l'adaptation et de l'accoutumance olfactives, un aspect fondamental de l'odorat. La recherche dans ce domaine nous permettra d'améliorer la performance des parfums. Par exemple, après son application initiale, le parfum diminue en intensité car le cerveau s'y habitue – ce qui signifie que les autres personnes peuvent sentir le parfum mais pas celle qui le porte. L'accoutumance implique la reconnaissance d'une odeur familière, comme l'odeur de votre propre maison, que vous ne remarquerez qu'après une absence prolongée. Afin d'optimiser l'expérience des parfums, nous nous efforçons de mettre au point des ingrédients de parfumerie qui réduisent les effets de l'adaptation et de l'accoutumance. Il reste encore beaucoup de chemin à parcourir, mais ces travaux témoignent de la volonté de Givaudan d'investir à long terme dans l'exploration des différentes voies de l'innovation sensorielle.

Nous poursuivons également nos recherches dans le domaine de la gestion des mauvaises odeurs. Givaudan possède déjà une vaste gamme de technologies de parfumerie qui peuvent dissimuler, neutraliser voire éviter le développement des mauvaises odeurs. Nos dernières études visent à mieux comprendre en quoi les mécanismes de formation des mauvaises odeurs sont différents chez les hommes et les femmes. Grâce à ces connaissances et à l'utilisation des technologies d'encapsulation, nous avons pu étudier la formation des mauvaises odeurs et identifier quels ingrédients de parfumerie durent le plus longtemps ou fonctionnent le mieux pour chaque sexe. Notre étude sur les mauvaises odeurs, comme celle sur l'adaptation et l'accoutumance, est un programme à long terme.



## Modification du goût sucré naturel

**Notre processus de commercialisation rapide et notre collaboration avec des partenaires externes ont grandement concouru à notre différenciation dans le domaine de la modification du goût sucré naturel en Europe.**

En Europe, de nombreuses modifications réglementaires ont été apportées en rapport avec les édulcorants et le rebaudioside-A (reb-A), un puissant édulcorant naturel dérivé de la stévia. Nos équipes européennes se sont rapidement adaptées à ces changements, remportant un nombre élevé de nouveaux contrats sur le marché avec une intensification naturelle du goût sucré et l'atténuation du goût de la stévia. Notre programme TasteSolutions™ montre clairement que nous nous différencions de nos concurrents et que nos solutions sont supérieures aux leurs. Ainsi, lors d'une dégustation à l'aveugle de produits de masquage de la stévia par un important client international, les prototypes de Givaudan ont été classés aux trois premières places, dépassant de loin la qualité gustative des produits de plusieurs concurrents.

## Division Arômes

Santé et Bien-être, produits naturels, diffusion d'arômes authentiques et expériences gustatives, mise au point et réalisation de technologies économiques et durables visant à répondre aux besoins des marchés émergents et des marchés matures : à l'écoute des clients et des marchés, notre organisation Science et Technologie (S+T) se concentre sur l'innovation pour soutenir notre stratégie commerciale et la croissance des marques de nos clients du secteur de l'alimentation et des boissons.

Nous pensons atteindre cet objectif en développant les aptitudes techniques et d'innovation de nos équipes S+T. Nous nous engageons à poursuivre nos collaborations et alliances actuelles et à rester en quête de nouvelles opportunités. Nous sommes également déterminés à rester le principal fournisseur de solutions innovantes sur des plateformes technologiques flexibles afin de concevoir et de commercialiser des solutions exclusives, personnalisées et différenciées pour une vaste gamme de segments de produits.

### Santé et Bien-être

En 2013, nous avons consolidé notre portefeuille Santé et Bien-être, en particulier dans les domaines du goût sucré, du goût amer et de la sensation en bouche de TasteSolutions™. Ainsi, nous avons commencé à déployer de nouveaux arômes authentiques et riches en vue de créer des plats aussi savoureux que ceux préparés à la maison. Nous continuerons de développer la nouvelle technologie brevetée en 2014.

Les ingrédients brevetés du segment Santé et Bien-être s'inspirent de notre programme TasteTrek™ et sont intégrés dans notre portefeuille TasteSolutions™, qui définit la richesse et l'authenticité d'un point de vue culinaire et recrée les profils alimentaires dans des environnements à faible teneur en sel et en matières grasses. Ils permettent de reproduire les plats fraîchement élaborés ou préparés à la maison, ce qui constitue à nos yeux la prochaine étape vers des arômes plus authentiques. Nous avons déjà remporté de nouveaux contrats et l'équipe S+T poursuit ses travaux dans ce domaine pour continuer d'accroître notre avantage concurrentiel.

En ce qui concerne la recherche sur les solutions sucrées, nous poursuivons nos investissements dans nos capacités afin d'assurer la qualité du profil sensoriel proche du sucre des produits à base de stévia. Grâce à nos approches innovantes, nous ajoutons de nouvelles technologies à notre portefeuille en vue d'améliorer les produits à teneur en sucre faible ou nulle qui contiennent des édulcorants artificiels de grande intensité ou des édulcorants naturels hypocaloriques.

## Produits naturels

Compte tenu de l'accroissement de la population mondiale, les ressources telles que les terres, l'eau et l'énergie, subissent de plus en plus de pressions. Dans ce contexte, l'approvisionnement en matières premières essentielles à nos activités est de plus en plus difficile et coûteux. Nous sommes conscients de l'importance de l'approvisionnement durable en termes de prix, de qualité, de quantité et de variations saisonnières. Nous ne pouvons pas nous permettre de dépendre de matières premières dont l'offre est limitée et continuons de développer nos technologies afin d'assurer l'approvisionnement durable et d'améliorer la qualité de vie des exploitants agricoles.

L'offre en matières premières à base d'agrumes peut diminuer en raison d'événements climatiques défavorables comme les tempêtes ou les sécheresses, qui entraînent des conditions de marché volatiles. Notre palette d'ingrédients à base d'agrumes SUNthesis™, qui fait partie du programme TasteEssentials™, est une gamme de substituts naturels d'huiles essentielles, qui permet de gérer cette volatilité de manière individuelle. Ces produits de substitution constituent une concentration de composants aromatiques naturels qui caractérisent le fruit et autres composants d'autres types d'agrumes. Au cours de l'année, nous avons continué d'ajouter de nouvelles fractions à notre collection SUNthesis™, permettant à nos clients de bénéficier d'un approvisionnement durable en arômes et d'éviter de subir d'importantes fluctuations de prix.

L'offre d'agrumes est affectée par la propagation de la maladie du Dragon jaune, également appelée Huanglongbing (HLB). Cette maladie, provoquée par une bactérie et transmise par le psylle asiatique, a infecté des millions d'arbres dans les vergers d'agrumes du monde entier. Nous avons mis en place des programmes visant à étudier l'impact du HLB et à développer de meilleures solutions pour nos clients afin de maintenir la qualité des produits.

## Innovation de la Division Arômes pour les marchés émergents

Nous renforçons nos activités sur les marchés émergents. Notre approche vise à trouver des arômes authentiques pour les produits alimentaires et les boissons, tels que les nouilles, les boissons en poudre, les snacks, et les solutions gustatives, qui soient économiques, développés au niveau global et adaptés aux préférences locales.

A cette fin, nous avons mis un plus grand nombre d'outils à la disposition de nos aromaticiens pour leur permettre de créer des arômes qui nous différencient et fournissent des solutions durables à nos clients.



## Arômes de viande et produits laitiers à base de plante

**Les protéines jouent un rôle clé dans le bien-être des êtres humains. Actuellement, l'origine animale de la plupart des protéines pose de nombreux problèmes : santé (surconsommation de viande rouge), environnement (émissions de gaz à effet de serre), coûts, état de santé des animaux et développement durable.**

Des efforts concertés sont déployés pour trouver des protéines végétales ou à base de plantes susceptibles de remplacer, au moins partiellement, les protéines animales. Givaudan participe activement au développement de technologies permettant de créer des alternatives à la viande et aux produits laitiers. Nous nous efforçons notamment de résoudre les problèmes associés aux protéines végétales ou à base de plantes : mauvais goût, arômes désagréables et absence de sensation en bouche. Nos technologies d'arômes dérivées des plantes sont 100 % végétariennes et naturelles. Nous avons commercialisé certaines de ces technologies et travaillons sur la prochaine génération de protéines à base de plantes pour offrir des solutions acceptées et privilégiées par les consommateurs pour les produits de substitution à base de protéines végétales.



Notre approche consistant à étudier les cuisines régionales et ethniques, puis à intégrer les résultats dans des outils de création uniques mis à la disposition de nos aromaticiens, porte ses fruits et fait école dans notre secteur d'activité.

Le groupe Diffusion des arômes est chargé de la recherche et du développement de nouveaux dispositifs d'encapsulation et de diffusion ainsi que des méthodes de fabrication de ces dispositifs. Il s'attaque aux défis posés par la production, la performance, la qualité et la disponibilité des arômes. Ces travaux sont particulièrement utiles sur les marchés émergents en vue d'accroître la stabilité dans les environnements humides et d'améliorer la durée de conservation, de contrôler la diffusion des arômes et de surmonter les contraintes réglementaires, telles que les restrictions d'ordre religieux sur les étiquettes. Ainsi, notre technologie de diffusion PureDelivery™ Pearl pour les applications de thé séché optimise la diffusion de l'arôme et permet à nos clients de préserver l'expérience sensorielle souhaitée.

Nos expéditions TasteTrek™ sur les marchés émergents peuvent constituer une source d'apprentissage mutuel, nous permettant d'approfondir nos connaissances locales et de les mettre à profit dans des solutions au niveau mondial. Nous nous concentrons également sur la gestion des innovations locales et nous efforçons de les intégrer dans l'innovation mondiale. Ainsi, nous avons renforcé nos capacités sur les marchés émergents grâce à l'ouverture en 2013 d'un nouveau centre d'innovation pour les arômes à Mumbai.

### Innovation de la Division Arômes pour les marchés matures

En 2013, les progrès de S+T sur les marchés matures ont inclus la mise au point de nouvelles technologies de traitement qui augmentent de manière significative le rendement de réaction de composants ciblés, se traduisant par des tonalités d'entremets salés à plus fort impact. Le nouveau processus nous permet de concevoir des arômes plus spécifiques et authentiques à un prix abordable.

Nous avons également développé des technologies de diffusion pour de nouvelles catégories, telles que les dosettes pour les machines de brassage et les concentrés liquides. Ces technologies concernent les environnements d'application extrêmes (températures élevées ou pH faibles) qui requièrent une certaine protection pour diffuser l'arôme idéal au moment de la dégustation.

## Ingrédient salé naturel

**Givaudan a élargi sa palette d'ingrédients naturels en développant une technologie naturelle unique permettant de restituer le caractère du piment jalapeño ou du poivron vert, ce qui devrait nous différencier et nous donner un avantage sur le marché.**

La nouvelle technologie, qui permet de créer des arômes de légumes et de fruits à coques, ainsi que de café, contribuera au développement des segments Snacks, Entremets salés et Boissons. Le matériel, distribué à notre communauté technique de création et d'application d'arômes dans le monde entier, est commercialisé depuis un an. Il devrait, de même que les produits naturels en général, rencontrer un vif succès en Europe et en Amérique du Nord.



# Santé et Bien-être

Nous conservons notre position de leader dans le segment de la Santé et du Bien-être grâce à notre savoir-faire et à nos investissements dans le développement de nouveaux ingrédients, à nos méthodologies sensorielles et à nos outils de compréhension des consommateurs.



## Souvenirs olfactifs

**Notre odorat naturel est relié de manière instantanée et puissante aux souvenirs et particulièrement aux souvenirs émotionnels.**

À Singapour, nous utilisons le pouvoir des odeurs pour évoquer des souvenirs émotionnels chez des patients âgés atteints de démence. En collaboration avec des experts de la santé, des kits de « senteur de souvenir » personnalisés font surgir des souvenirs chez certains patients et naître des émotions fortes chez d'autres. Après avoir senti ces parfums sur mesure, qui rappellent les produits alimentaires locaux et les odeurs qui pourraient leur remémorer leur école, leurs vacances et leur vie professionnelle, les patients peuvent se « reconnecter » et participer à des conversations animées avec les membres de leur famille et les thérapeutes. Cette étude exploratoire peut, à terme, nous aider à révéler encore d'autres secrets de notre odorat naturel.

Cette expertise permet à nos clients d'élaborer des produits alimentaires et des boissons à faible teneur en sucre, en sel et en matières grasses, tout en satisfaisant, voire en dépassant, les exigences gustatives des consommateurs.

En ce qui concerne le goût sucré, par exemple, les consommateurs, soucieux de contrôler leur consommation de sucre, sont à la recherche de produits alimentaires et de boissons moins caloriques mais qui conservent tout le goût du sucre. Le goût sucré et l'étude des profils de sucre sont restés l'un des grands axes sur lesquels nous avons travaillé en 2013. L'objectif des études sur le goût sucré est de trouver des solutions aromatiques et gustatives qui offrent la même richesse, la même complexité et la même rondeur que le sucre mais qui soient moins caloriques. Notre programme TasteSolutions™ Sweetness offre à nos clients des solutions naturelles, économiques, hautement performantes et adaptées aux préférences régionales pour retrouver le goût sucré.

Nous avons également poursuivi nos recherches dans les domaines de la réduction du sel et de l'amélioration de la sensation en bouche. En complément de notre programme TasteSolutions™ Mouthfeel sur les produits sucrés et laitiers, nous avons mis au point en 2013 de nouveaux arômes « riches » qui offrent la complexité gustative et l'authenticité des plats préparés à la maison.



## Amérique latine : TasteSolutions™ pour des options plus saines

**TasteSolutions™, notre programme qui aide nos clients à créer des produits plus sains et savoureux, a été présenté en 2013 à plus de 500 clients à l'occasion de séminaires organisés en Argentine, au Chili, au Brésil, au Mexique et en Colombie.**

Ces événements nous ont permis de présenter nos activités dans le segment Santé et Bien-être ainsi que de promouvoir des options alimentaires saines compte tenu de l'intérêt croissant que portent les consommateurs de la région aux questions de santé. Lors de forums ouverts, nous avons discuté avec des spécialistes de la nutrition de la manière de mettre au point, en collaboration avec l'ensemble du secteur et du gouvernement, les solutions nécessaires ainsi que de sensibiliser les consommateurs aux questions de santé. Au cours de ces forums, les spécialistes en nutrition ont présenté les statistiques de santé publique de chaque marché. Givaudan pour sa part a démontré comment la technologie gustative peut corriger la perception erronée selon laquelle les produits à faible teneur en sel, sucre ou matières grasses sont moins savoureux.

Nous continuons de développer des solutions innovantes visant à remplacer les protéines animales par des protéines végétales dans nos produits aromatiques et gustatifs. Les protéines animales contiennent généralement plus de matières grasses, qui contribuent à améliorer l'expérience sensorielle, que les protéines végétales. Compte tenu de l'arrière-goût amer associé aux protéines végétales, nous mettons l'accent sur une approche holistique visant à offrir des solutions acceptées et privilégiées par les consommateurs pour les produits de substitution à base de protéines végétales.

Notre Division Parfums a continué d'investir dans des programmes de découverte scientifique visant à déterminer les bienfaits des parfums sur la santé et le bien-être. A travers des collaborations avec des universités et des projets internes à notre Centre de recherche sensoriel à Ashford, UK, nous nous efforçons de quantifier et de confirmer les bienfaits connus des parfums comme l'amélioration de la qualité du sommeil, la relaxation, la diminution du stress et l'amélioration des performances cognitives.

En 2013, nous avons progressé dans l'identification des caractères de senteurs susceptibles d'améliorer la qualité du sommeil. Nous avons mis en place des techniques et des méthodologies nous permettant d'évaluer de manière objective la qualité du sommeil d'un panel de consommateurs. Grâce à ces techniques, nos spécialistes en neurosciences peuvent aider nos parfumeurs à concevoir des types d'odeurs améliorant l'efficacité du sommeil de manière significative.

# Approvisionnement durable en matières premières

Nous nous approvisionnons en matières premières dans le plus grand respect de l'environnement. Nous encourageons le développement et le bien-être des communautés auprès desquelles nous nous approvisionnons et veillons à l'utilisation efficace des ressources naturelles sur le long terme.

L'approvisionnement durable en matières premières fait partie intégrante de notre activité. Il constitue l'un de nos cinq piliers stratégiques et s'inscrit dans le cadre de notre programme de Développement durable.

Nous veillons en permanence au respect par nos fournisseurs de nos normes de développement durable. A cet égard, nos principaux fournisseurs de matières premières ont été invités à s'inscrire à la plateforme Sedex (Supplier Ethical Data Exchange: échange de données à caractère éthique sur les fournisseurs), une organisation sans but lucratif visant à promouvoir les améliorations responsables et éthiques au niveau des pratiques en vigueur au sein des chaînes d'approvisionnement.

Sedex a développé une méthodologie d'audit nommée SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audits) : une procédure d'audit qui compile les bonnes pratiques en matière de conditions de travail, d'hygiène, de sécurité et d'intégrité commerciale. En 2013, plus de 200 de nos fournisseurs étaient adhérents à Sedex et à la fin de l'année, plus de 100 de nos fournisseurs avaient été audités sur la base de ces normes d'audit éthique.



## Tendances dans le secteur des ingrédients naturels

**A l'occasion d'une conférence de la Fédération internationale du commerce des huiles essentielles et des arômes (IFEAT) qui s'est tenue en 2013 à San Francisco sur le thème « Croissance durable », Givaudan a présenté les tendances du marché mondial des ingrédients naturels utilisés dans les produits alimentaires et les boissons.**

Givaudan a expliqué que les ingrédients naturels utilisés dans les produits alimentaires et les boissons ont progressé d'environ CHF 3,3 milliards (USD 3,6 milliards) au cours des cinq dernières années, représentant désormais environ un tiers du marché mondial des ingrédients pour les produits alimentaires et les boissons. Les arômes naturels sont l'une des catégories d'ingrédients naturels les plus importantes, et les agrumes sont l'arôme numéro un pour les boissons. Lors de la conférence, Givaudan a décrit sa stratégie de développement durable pour les agrumes – un investissement solide et à plusieurs volets dans la qualité, l'approvisionnement et la valeur des arômes d'agrumes grâce à l'étude de solutions de substitution, des meilleures pratiques et de la diversité.

Lancé en 2007, notre programme d'approvisionnement éthique établit des partenariats uniques en vue de fournir des ingrédients durables de grande qualité à nos parfumeurs et aromaticiens. En 2013, nous avons franchi une étape supplémentaire en mettant en place une nouvelle structure au sein de notre organisation achats afin de continuer à déployer nos réseaux dans les pays d'origine de la plupart de nos produits naturels stratégiques. Nous disposons désormais d'équipes d'origination dédiées qui travaillent sur différents projets dans les pays d'origine en vue de mettre en œuvre des modèles d'approvisionnement novateurs et de développer au besoin des capacités de production. De cette manière, nous contribuons à sécuriser nos produits naturels les plus stratégiques, à participer à la pérennité de nos créations tout en répondant à la demande du marché.

L'un de nos premiers partenariats agricoles a été finalisé avec la signature d'un accord exclusif à long terme avec nos partenaires locaux GaiaOne et Kebun Rimau dans l'Etat malaisien de Sabah situé sur l'île de Bornéo. Avec notre soutien, nos partenaires développent des plantations durables et unités de distillation locales pour offrir des qualités de patchouli uniques exclusivement dédiées à l'usage de Givaudan. La plantation prend en considération les équilibres écologiques et les ressources locales. Pour Givaudan, cet accord constitue une étape décisive dans l'achat d'un ingrédient emblématique pour la parfumerie fine et la parfumerie fonctionnelle.

Retrouvez des informations détaillées sur ces projets et d'autres dans notre Rapport sur le Développement durable, disponible à partir de mars 2014 sur [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [sustainability]



## Renforcement de l'approvisionnement du vétiver en Haïti

**En Haïti, une initiative concernant un partenariat entre Givaudan et un producteur local d'huile de vétiver améliore la traçabilité et la qualité du vétiver, l'un des ingrédients les plus recherchés en parfumerie.**

Nous avons créé un partenariat avec AgriSupply afin de renforcer les canaux d'approvisionnement du vétiver d'Haïti par le biais d'un accord aux termes duquel 260 cultivateurs de trois villages forment une coopérative pour produire du vétiver pour Givaudan dans le cadre d'un commerce équitable. Les cultivateurs haïtiens bénéficient d'un prix minimum garanti et les cultivateurs et les distillateurs reçoivent une assistance technique régulière de la part des équipes de Givaudan afin d'améliorer les processus de récolte et de distillation du vétiver.

Givaudan et AgriSupply financent le fonds de développement de la coopérative afin que soient entreprises des actions mutuellement avantageuses pour les entreprises et les communautés concernées, telles que la remise en état des routes villageoises. L'essence de vétiver haïtienne issue de ce programme a reçu la certification Bio ESR (Equitable, Solidaire, Responsable) d'Ecocert.

# Clients et segments cibles

Notre objectif est d'être le partenaire de choix pour nos clients et de les aider à renforcer leurs marques en mettant à leur service l'innovation, les outils de compréhension des consommateurs et le savoir-faire commerciaux nécessaires à la création de parfums et d'arômes durables.



## Premier événement café et thé en Russie

Parrainé par Givaudan, le United Coffee and Tea Industry Event (UCTIE), qui s'est déroulé à Moscou en 2013, est la première exposition de ce genre organisée en Russie.

Accueillant 85 exposants et plus de 2 000 visiteurs du monde entier, l'UCTIE a constitué une excellente occasion de confirmer notre statut de société numéro un dans les arômes pour les boissons chaudes et de présenter notre approche intégrée gagnante en matière d'innovation sensorielle. Outre nos ateliers sur le café et le thé, nous avons organisé un stand interactif avec des zones de dégustation et de création, comprenant un coin café, un coin thé et une station MiniVAS, ainsi qu'une zone de discussion avec les clients.

Notre volonté est de développer des partenariats stratégiques avec nos principaux clients et de consolider notre présence auprès des clients ou dans les catégories de produits où nous sommes sous-représentés au regard de notre position générale dans le secteur et où nous avons une opportunité de nous renforcer. Cette approche nous permet d'accroître notre part de marché tant sur les marchés matures que sur les marchés émergents.

Au sein de notre Division Parfums, le segment Parfums pour produits de consommation a continué de progresser dans tous les groupes de clients, enregistrant une croissance à deux chiffres sur les marchés émergents. Ces derniers représentent toujours un enjeu crucial pour Givaudan car les consommateurs de ces régions entrent sur le marché par l'intermédiaire des produits d'hygiène et d'entretien. Nos clients internationaux continuent de bénéficier de la croissance de ces marchés, tandis que les ventes des clients locaux et régionaux augmentent. En effet, nous nous efforçons de soutenir de manière efficace les plus petits clients grâce à nos gammes de produits existantes et à la conception de parfums marquants. Les technologies de parfumerie revêtent une importance grandissante pour ce secteur d'activité et les ventes des parfums encapsulés ont à nouveau fortement augmenté.

Dans le secteur de la Parfumerie fine, nous avons continué à nous concentrer sur deux objectifs stratégiques clés : la création de parfums au succès durable et la croissance sur les marchés émergents. L'effet combiné de nouveaux contrats et de la croissance des volumes en Amérique latine et au Moyen-Orient, deux marchés avec une forte affinité pour les fragrances, a soutenu la croissance du chiffre d'affaires sur les marchés émergents. Nous continuons d'investir dans nos équipes et dans la compréhension des consommateurs dans ces régions. En Europe occidentale et en Amérique du Nord, les parfums masculins et féminins que nous avons créés pour nos clients ont compté parmi les lancements de nouveaux produits les plus réussis de l'année. Nous avons également observé une augmentation des investissements de nos clients en vue de promouvoir les produits existants.

Ce groupe bénéficie de la variété et de la richesse de notre portefeuille, de notre compréhension approfondie des consommateurs, de la technologie, des capacités de la chaîne d'approvisionnement et de notre présence internationale.

La Division Arômes a enregistré une solide croissance dans les segments Produits laitiers et Snacks et poursuivi sa progression dans les segments Boissons et Restauration rapide. Le segment Santé et Bien-être, qui a enregistré une croissance à deux chiffres, a poursuivi sur sa lancée tant sur les marchés matures que sur les marchés émergents. Notre programme TasteSolutions™ a suscité un vif intérêt chez nos principaux clients au cours de l'année, notamment la réduction de la teneur en sucre et en sel ainsi que les nouvelles technologies brevetées pour la sensation en bouche. En 2013, nous avons commencé à déployer de nouveaux arômes authentiques et riches en vue de créer des plats aussi savoureux que ceux préparés à la maison. Nous continuerons de développer la nouvelle technologie brevetée en 2014.

## Partenariat élargi

**Nous approfondissons sans cesse la collaboration avec nos clients. Par exemple, notre partenariat avec une marque française de parfum est allé au-delà de la production d'un nouveau parfum en intégrant un projet d'approvisionnement en matière première éthique.**

La marque parisienne Diptyque et Givaudan ont travaillé en collaboration pour produire Eau Mohéli, un parfum à base d'ylang ylang acheté en respectant une filière éthique. Parallèlement au processus de développement du parfum, les deux entreprises ont soutenu conjointement un programme de plantation d'arbres dont le bois est utilisé comme combustible pour la distillation, évitant de facto des pratiques susceptibles d'entraîner une déforestation. Ce programme contribuera à protéger la qualité de notre chaîne d'approvisionnement et constitue un exemple du type de projet qui trouve un écho sans cesse accru auprès de nos clients.



# Performance

En déployant notre stratégie de croissance basée sur cinq piliers, nous avons enregistré des résultats financiers solides en 2013 et faisons en sorte d'atteindre nos objectifs à moyen terme.

Dans cette section, les Divisions Parfums et Arômes présentent en détail leur performance.



## Dans cette section :

---

- 31 Performance commerciale
- 33 Division Parfums
  - 35 – Parfumerie fine
  - 35 – Parfums pour produits de consommation
  - 36 – Ingrédients de parfumerie
- 37 Division Arômes
  - 38 – Asie-Pacifique
  - 39 – Europe, Afrique et Moyen-Orient
  - 40 – Amérique du Nord
  - 40 – Amérique latine



# Performance commerciale

En 2013, le chiffre d'affaires total du groupe Givaudan s'est établi à CHF 4 369 millions, soit une hausse de 5,5% sur une base comparable et de 2,6% en francs suisses par rapport à 2012.

La Division Parfums a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 2 083 millions, en hausse de 5,1% sur une base comparable et de 3,0% en francs suisses.

La Division Arômes a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 2 286 millions, en hausse de 5,8% sur une base comparable et de 2,3% en francs suisses.

## Marge brute

La marge brute a été améliorée de 42,4% à 44,7%, grâce aux augmentations de prix négociées au cours des deux dernières années pour compenser les hausses du prix des matières premières et à l'effet de levier positif découlant de gains en volume importants. La Société récolte en outre les bénéfices de son projet ERP, récemment achevé, pour générer des gains d'efficacité au niveau de la chaîne d'approvisionnement. Le transfert de produits vers le nouveau site de production d'arômes de Makó, en Hongrie, se poursuit conformément au calendrier fixé.

## Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles (EBITDA)

L'EBITDA a progressé de 9,1%, passant de CHF 889 millions en 2012 à CHF 970 millions en 2013. La solide croissance de la marge brute ainsi que la maîtrise continue ont été les principaux moteurs de cette amélioration. Mesuré en monnaies locales, l'EBITDA a augmenté de 10,5%. La marge EBITDA s'est élevée à 22,2% en 2013, contre 20,9% en 2012.

## Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation a progressé de 10,7%, passant de CHF 626 millions en 2012 à CHF 693 millions en 2013. Mesuré en monnaies locales, le résultat d'exploitation a augmenté de 12,5%. En 2013, la marge d'exploitation s'est élevée à 15,9%, contre 14,7% en 2012.



a) EBITDA : Earnings Before Interest (and other financial income (expense), net), Tax, Depreciation and Amortisation. Il s'agit du bénéfice avant Intérêts (et autres produits financiers), Impôts et amortissements des Immobilisations corporelles et Incorporelles.

b) Les chiffres de l'année précédente ont été ajustés suite aux changements de méthode et de présentation comptables (cf. note 2.1.1).

## Performance financière

Les coûts de financement se sont élevés à CHF 85 millions en 2013, contre CHF 84 millions pour la même période en 2012. En 2013, le Groupe a dû faire face à une dépense hors trésorerie de CHF 9 millions, suite à la décision de clôturer un swap de taux d'intérêt. Cette dépense a été compensée par des charges d'intérêts plus faibles sur un niveau de dette inférieur. En 2013, les autres charges financières, nettes de revenus, se sont élevées à CHF 28 millions tout comme en 2012, malgré la volatilité des monnaies sur certains marchés.

Les impôts sur les bénéfices du Groupe, mesurés en pourcentage du bénéfice brut, se sont élevés à 16 % en 2013, contre 20 % en 2012.

## Bénéfice net

Le bénéfice net a progressé, passant de CHF 410 millions en 2012 à CHF 490 millions en 2013, soit une hausse de 19,5 %, portée par l'amélioration des résultats d'exploitation, la stabilisation des charges financières et la baisse du taux d'imposition des bénéfices. Cela se traduit par une marge nette de 11,2 %, contre 9,6 % en 2012. Le bénéfice par action non dilué a progressé pour atteindre CHF 53.43 en 2013, contre CHF 45.04 pour la même période en 2012.

## Flux de trésorerie

Givaudan a dégagé un flux de trésorerie opérationnel de CHF 888 millions en 2013, en hausse par rapport aux CHF 781 millions générés en 2012, du fait de l'augmentation de l'EBITDA et du contrôle strict du fonds de roulement. En pourcentage du chiffre d'affaires, le fonds de roulement a diminué, car la progression des niveaux de stocks s'est faite à un rythme moins soutenu que la croissance du chiffre d'affaires et des conditions de paiement.

Le total des investissements nets en immobilisations corporelles (immobilier, usines et équipement) s'est établi à CHF 123 millions, en baisse contre les CHF 148 millions en 2012. En 2013, le Groupe a poursuivi ses investissements destinés à soutenir la croissance dans les marchés émergents, notamment grâce à l'ouverture d'un nouveau site de production d'arômes pour entremets salés à Nantong, en Chine, et d'un Centre de création et site de composition de parfums à Singapour. En 2012, la Société avait réalisé d'importants investissements dans le site de production centralisée d'arômes en Hongrie. La hausse des immobilisations incorporelles s'est établie à CHF 51 millions en 2013, la Société ayant mis en place le projet ERP sur de nouveaux sites et achevé sa mise en œuvre dans des filiales de taille plus réduite. Le total des investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles s'est élevé à 4,0 % du chiffre d'affaires, contre 4,5 % en 2012.

Le flux de trésorerie opérationnel après investissements nets s'est monté à CHF 714 millions en 2013, contre CHF 588 millions en 2012. Le flux de trésorerie disponible, c'est-à-dire le flux de trésorerie opérationnel après investissements et paiement des intérêts, s'est élevé à CHF 662 millions en 2013, contre CHF 512 millions sur la même période en 2012, principalement sous l'effet de la hausse de l'EBITDA, de la réduction des besoins en fonds de roulement et de la diminution des investissements en 2013. En pourcentage du chiffre d'affaires, le flux de trésorerie disponible a été de 15,2 % en 2013, contre 12,0 % en 2012.

## Position financière

La position financière de Givaudan restait solide fin décembre 2013. A cette date, la dette nette s'établissait à CHF 816 millions, en baisse par rapport aux CHF 1 153 millions affichés en décembre 2012. Fin décembre 2013, le ratio d'endettement était de 18 %, contre 24 % fin 2012.

## Proposition de dividende

A l'Assemblée générale ordinaire du 20 mars 2014, le Conseil d'administration de Givaudan proposera une distribution en numéraire de CHF 47.00 par action au titre de l'exercice 2013, ce qui correspond à une augmentation de 30 % par rapport à 2012. Il s'agit de la treizième hausse consécutive de distribution de dividendes depuis l'entrée de Givaudan à la Bourse suisse en 2000. Le montant total de cette distribution sera prélevé sur les réserves en capital libéré additionnel figurant dans les fonds propres de Givaudan à la clôture de l'exercice 2013.

## Perspectives à moyen terme

A moyen terme, l'objectif global est non seulement d'enregistrer une croissance organique comprise entre 4,5 % et 5,5 % par an, sur la base d'une croissance du marché estimée entre 2 % et 3 %, et de continuer ainsi à gagner des parts de marché. En déployant sa stratégie de croissance basée sur cinq piliers – marchés émergents, Santé et Bien-être, gains de parts de marché dans des segments et auprès de clients cibles, recherche, approvisionnement durable – Givaudan entend dépasser la croissance du marché sous-jacent et continuer à dégager la marge EBITDA la plus élevée du secteur, tout en visant un flux de trésorerie disponible annuel dans une fourchette de 14 % à 16 % du chiffre d'affaires d'ici 2015.

Givaudan réitère son intention de reverser aux actionnaires plus de 60 % du flux de trésorerie disponible de la Société tout en maintenant un objectif de ratio d'endettement à moyen terme en dessous de 25 %. Le ratio d'endettement est la dette nette divisée par la dette nette plus les fonds propres. Pour le calcul de ce ratio, la Société a décidé d'exclure des fonds propres tout impact résultant des modifications apportées à l'IAS 19 (Avantages au personnel).

# Division Parfums

La Division Parfums a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 2 083 millions, en hausse de 5,1% sur une base comparable et de 3,0% en francs suisses.

Le chiffre d'affaires total des Compositions de parfumerie (Parfumerie fine et Parfums pour produits de consommation) a progressé de 6,0% sur une base comparable. En francs suisses, le chiffre d'affaires des Compositions a augmenté, passant de CHF 1 781 millions à CHF 1 847 millions.

Le chiffre d'affaires de la Parfumerie fine a augmenté de 1,8% sur une base comparable. Cette hausse résulte principalement d'une forte croissance en Amérique latine et d'une progression modérée en Amérique du Nord.

Le chiffre d'affaires des Parfums pour produits de consommation a augmenté de 7,1% sur une base comparable, porté par une performance soutenue sur les marchés émergents ainsi que par une croissance modérée sur les marchés matures et dans tous les groupes de clients.

Le chiffre d'affaires des Ingrédients de parfumerie a reculé de 1,1% sur une base comparable, mais a tout de même affiché une croissance modérée au second semestre 2013.

L'EBITDA a progressé de 15,6%, passant de CHF 435 millions en 2012 à CHF 503 millions en 2013. La marge EBITDA s'est élevée à 24,2%, contre 21,5% l'année précédente.

Le résultat d'exploitation a progressé de 20,6% pour atteindre CHF 380 millions en 2013, contre CHF 315 millions sur la même période en 2012. La marge d'exploitation s'est élevée à 18,3%, contre 15,6% en 2012.

## 5,1%

### Croissance du chiffre d'affaires de la Division Parfums

Sur une base comparable, par rapport à 2012.

Chiffre d'affaires (en millions de francs suisses)



EBITDA<sup>a b</sup> (en millions de francs suisses)



Bénéfice d'exploitation<sup>b</sup> (en millions de francs suisses)



a) EBITDA : Earnings Before Interest (and other financial income (expense), net), Tax, Depreciation and Amortisation. Il s'agit du bénéfice avant Intérêts (et autres produits financiers), Impôts et amortissements des Immobilisations corporelles et Incorporelles.

b) Les chiffres de l'année précédente ont été ajustés suite aux changements de méthode et de présentation comptables (cf. note 2.1.1).

## Succès 2013 Parfumerie fine

### Parfums pour femmes

#### Boticário

- Egeo Provoke Woman
- Linda Radiance

#### L'Oréal

- Ralph Lauren Big Pony Collection for Women #4

#### Procter & Gamble

- Dolce & Gabbana Light Blue Dreaming in Portofino

#### Puig

- Elixir by Shakira
- Her Secret by Antonio Banderas

#### Shiseido

- Pleats Please

#### Unilever

- Axe Anarchy for Her

### Parfums pour hommes

#### Boticário

- Egeo Provoke Man

#### Estée Lauder

- Tom Ford Noir

#### Groupe Inter Parfums

- Montblanc Legend Special Edition 2012

#### Natura

- Amo Esquenta
- Essencial Intenso

#### Procter & Gamble

- Boss Bottled Sport
- Dolce & Gabbana The One Sport
- Eau De Lacoste L.12.12 Rouge
- James Bond 007

#### Puig

- Prada Luna Rossa
- CH Men Sport



## Un avenir durable

En 2013, Givaudan a adhéré au programme Sustainable Futures (un Avenir Durable) de l'agence américaine de protection de l'environnement (*Environmental Protection Agency, EPA*). L'adhésion à ce programme permet d'obtenir plus rapidement l'autorisation de produire de nouveaux ingrédients et confère des avantages significatifs en réduisant l'incertitude réglementaire.

Le programme de l'EPA encourage les industriels à intégrer des avantages durables dans les matières premières, afin de réduire l'impact sur l'environnement. Notre participation à ce programme totalement volontaire atteste de notre engagement en faveur de matières premières respectueuses de l'environnement. Notre accréditation est le résultat de notre action constante dans le domaine du développement de matières premières qui satisfait les critères de sécurité environnementale et humaine rigoureux de l'EPA, et de notre collaboration avec l'EPA pour élaborer des approches d'évaluation plus appropriées aux matières premières destinées à la parfumerie. Nous espérons que ce programme nous confèrera un avantage concurrentiel considérable et renforcera notre modèle d'entreprise durable. En tant que membre du programme Sustainable Futures, nous serons en mesure de produire des arômes chimiques plus sûrs de manière plus fiable et plus rapide, en économisant du temps et de l'argent.

**16** prix de La Fragrance  
Foundation

décernés à Givaudan en 2013

## Parfumerie fine

Le chiffre d'affaires de la Parfumerie fine a progressé de 1,8 % sur une base comparable. Cette croissance a eu lieu aussi bien sur les marchés émergents que matures, où les nouveaux contrats ont plus que compensé l'érosion.

Sur les marchés émergents, une forte croissance a de nouveau été enregistrée en Amérique latine, notamment au Brésil où les nouveaux contrats ont généré une progression à deux chiffres. Cette performance a plus que compensé la baisse du chiffre d'affaires en Europe de l'Est. Sur les marchés matures d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord, un certain nombre de contrats clés ont contribué à la progression.

Lors des principales cérémonies de remise de prix en Europe et aux Etats-Unis, les parfums Givaudan ont une nouvelle fois été récompensés. Parmi les parfums récompensés, citons Tom Ford Noir, Tom Ford Café Rose, Prada Luna Rossa, James Bond 007 de James Bond, Red Sin de Christina Aguilera et True Reflection pour Kim Kardashian.

## Parfums pour produits de consommation

Le chiffre d'affaires du segment Parfums pour produits de consommation a augmenté de 7,1 % sur une base comparable, alors que sa progression en 2012 avait été supérieure à 10 %. La progression du taux de nouveaux contrats combinée à une érosion modérée du portefeuille existant et quelques augmentations de prix ont contribué à ce résultat. Cette solide performance a été réalisée dans tous les groupes de clients. Elle a été soutenue par une forte croissance du chiffre d'affaires sur les marchés émergents et une progression modérée sur les marchés matures.

En Amérique latine, la croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires enregistrée pour la deuxième année consécutive a été principalement générée avec les clients internationaux. Elle a été soutenue par une performance solide dans les segments parfums pour textiles, déodorants et produits d'hygiène. En Asie, tous les groupes de clients ont contribué à la forte progression du chiffre d'affaires, en particulier dans les segments parfums pour textiles et produits d'hygiène.

En Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, l'augmentation du chiffres d'affaires a été générée par tous les types de clients et fortement soutenue par la solide performance des segments produits d'hygiène et produits d'entretien. En Amérique du Nord, les bons résultats ont reposé sur une croissance à deux chiffres auprès des clients locaux et régionaux.

En termes de produits, le chiffre d'affaires a progressé dans l'ensemble des principaux segments, notamment dans les parfums pour textiles, les produits d'hygiène et les produits d'entretien.

En 2013, les investissements ont continué d'être portés dans les marchés émergents. Ainsi, des capitaux importants ont été engagés dans la construction d'un nouveau Centre de création et composition de parfums à Singapour.

## Centre de création de parfums

**Préfigurant le renforcement de notre présence en Asie, une cérémonie a eu lieu en 2013 pour lancer les travaux de construction d'un Centre de création et composition de parfums dans la région Asie-Pacifique, à Singapour.**

Ce centre, qui doit ouvrir en 2014, établira une nouvelle référence pour le secteur dans la région Asie-Pacifique en termes de collaboration créative, de développement de parfums, de test de consommateurs et de composition de parfumerie. Le nouveau Centre hébergera une antenne de la célèbre Ecole de parfumerie de Givaudan pour l'Asie-Pacifique, entièrement équipée pour former les parfumeurs de la région. Le site de composition disposera d'une unité de production à grande échelle, spécialisée et fortement automatisée, qui permettra d'accélérer la cadence et d'augmenter les capacités pour nos clients d'Asie du Sud-Est.



## Ingrédients de parfumerie

En 2013, le chiffre d'affaires des Ingrédients de parfumerie a reculé de 1,1 % sur une base comparable. Après avoir baissé au premier semestre, il a enregistré une croissance modérée au second semestre.

Le chiffre d'affaires a considérablement progressé sur les marchés émergents en 2013, principalement sous l'effet de la forte croissance observée en Asie, notamment en Chine et en Inde. En Amérique latine, la hausse a été plus faible. Les marchés européens ont enregistré une forte croissance à un chiffre en 2013, tandis que les ventes ont continué de diminuer au second semestre en Amérique du Nord.



## Des alternatives à l'expérimentation animale

**Givaudan a contribué à développer des méthodes normalisées visant à réduire les besoins de tests sur les animaux dans l'industrie cosmétique. En 2013, notre KeratinoSens™ et deux autres méthodes de test de sensibilisation de la peau ont atteint les phases finales de validation par les autorités européennes.**

L'interdiction de l'expérimentation animale pour les produits cosmétiques est entrée en vigueur en Europe en cours d'année. L'évaluation du potentiel de sensibilisation de la peau des nouveaux ingrédients demeure un besoin essentiel dans ce secteur, mais la mise au point d'une solution universelle n'est pas chose facile. Givaudan a commencé à travailler sur une solution in vitro en 2006 et se réjouit d'avoir contribué aux progrès accomplis dans ce domaine. Les autorités européennes doivent examiner une stratégie de test intégrée qui combine KeratinoSens™ et les autres méthodes pour remplacer les anciennes méthodes de tests sur les animaux. Elles ont commencé la préparation d'une recommandation OCDE pour en faire une norme reconnue à l'échelle internationale.

**>100** collaborateurs  
supplémentaires

**seront employés dans le nouveau  
Centre de création et de composition  
de parfums à Singapour**

# Division Arômes

Le chiffre d'affaires de la Division Arômes s'est établi à CHF 2 286 millions, soit une progression de 5,8% sur une base comparable et de 2,3% en francs suisses.

Tous les principaux segments ont évolué positivement, les Boissons, les Produits laitiers et les Snacks affichant la plus forte progression. Les piliers stratégiques Santé et Bien-être, Marchés émergents ainsi que Clients et segments cibles ont contribué à cette réussite. Des partenariats d'innovation avec des clients ont permis le lancement de nouveaux produits alimentaires et boissons contenant les solutions aromatiques et gustatives préférées des consommateurs.

L'EBITDA a progressé de 2,9%, passant de CHF 454 millions en 2012 à CHF 467 millions en 2013. La marge EBITDA s'est élevée à 20,4%, contre 20,3% l'année précédente.

Le résultat d'exploitation a augmenté de 0,6% pour atteindre CHF 313 millions en 2013, contre CHF 311 millions sur la même période en 2012. La marge d'exploitation s'est élevée à 13,7%, contre 13,9% l'année précédente.

# 5,8%

**Croissance du chiffre d'affaires de la Division Arômes**

Sur une base comparable, par rapport à 2012.

**Chiffre d'affaires** (en millions de francs suisses)



**EBITDA<sup>a,b</sup>** (en millions de francs suisses)



**Bénéfice d'exploitation<sup>b</sup>** (en millions de francs suisses)



a) EBITDA : Earnings Before Interest (and other financial income (expense), net), Tax, Depreciation and Amortisation. Il s'agit du bénéfice avant Intérêts (et autres produits financiers), Impôts et amortissements des Immobilisations corporelles et Incorporelles.

b) Les chiffres de l'année précédente ont été ajustés suite aux changements de méthode et de présentation comptables (cf. note 2.1.1).



## Inde: centre d'innovation pour les arômes

Grâce à l'ouverture d'un nouveau centre d'innovation pour les arômes à Mumbai, représentant un investissement de CHF 3,7 millions, nous avons développé nos capacités et nos ressources locales en Inde. Notre savoir-faire en science sensorielle, en science des arômes et en restauration rapide est ainsi pour la première fois disponible en plein cœur du pays.

Le nouveau centre est l'illustration la plus récente de notre engagement en faveur du développement de nos capacités créatives et techniques en Inde et fait suite à l'extension de nos capacités en matière de mélange d'arômes en poudre à Daman. Le site de Mumbai permettra à nos clients du secteur de l'alimentation et des boissons de tout le sous-continent de bénéficier d'un accès plus rapide à nos outils et services techniques de pointe, incluant les profils gustatifs préférés des consommateurs indiens, comme les mangues, les produits laitiers, les épices indiennes et autres stimulus culinaires. Forts de notre compréhension approfondie du marché local indien, nous sommes en mesure de travailler en collaboration plus étroite avec nos clients, créant de véritables expériences gustatives préférées par les consommateurs et grâce auxquelles les clients peuvent différencier leurs produits de ceux de leurs concurrents.

## Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires a progressé de 7,3% sur une base comparable. Les marchés émergents ont atteint une croissance à deux chiffres principalement générée par la Chine, l'Inde et l'Indonésie. Les marchés matures ont stagné, la croissance au Japon ayant été annulée par la faiblesse observée en Océanie.

La conclusion de nouveaux contrats importants et le renforcement du portefeuille de clients existant ont alimenté l'expansion dans l'ensemble des segments, avec une contribution particulière des Boissons, des Produits laitiers et des Snacks. La région a dégagé une forte croissance dans le cadre des piliers de croissance stratégiques de la Division, la priorité ayant été donnée aux ventes du segment Santé et Bien-être.

Les investissements se poursuivent en Asie-Pacifique afin de soutenir les opportunités de croissance dans la région. La construction d'un nouveau site de production a commencé en 2013 à Nantong, en Chine, afin de saisir les opportunités en termes d'entremets salés dans ce pays.

CHF **3,7** millions

Investissement dans un nouveau centre d'innovation pour les arômes à Mumbai



## A la découverte des goûts mondiaux du lait

« Je bois des produits laitiers allégés mais préférerais consommer ceux au lait entier qui sont bien plus savoureux ... »

L'opinion des consommateurs constitue un point de départ pour nous permettre d'offrir à nos clients des arômes de produits laitiers authentiques. Nos études mondiales révèlent toutefois que tous les goûts sont dans la nature. En Asie, par exemple, le lait frais est une denrée rare ; nous nous concentrons donc sur les boissons au lait reconstitué largement établies. Nous y utilisons nos technologies pour donner le goût du lait ainsi que la fraîcheur, l'onctuosité et la sensation en bouche aux produits de nos clients. En Amérique du Nord, où nous nous efforçons également d'offrir des profils laitiers authentiques, nous nous concentrons sur les boissons protéinées et les yaourts. A cet égard, nous travaillons sur des versions à faible teneur en matières grasses offrant une rondeur en bouche ainsi que sur le goût sucré dans les produits à faible teneur en sucre.



### Europe, Afrique et Moyen-Orient

Le chiffre d'affaires a augmenté de 5,9% sur une base comparable, principalement sous l'effet de la croissance générée par les gains en volume et l'expansion des contrats existants sur les marchés émergents d'Afrique, du Moyen-Orient et de Russie. Les marchés matures d'Europe de l'Ouest ont progressé, notamment du fait de gains enregistrés en Grande-Bretagne, en Irlande et en Europe du Sud.

Tous les principaux segments ont présenté une croissance annuelle satisfaisante, avec les Boissons en tête, suivi de des Entremets salés, des Snacks et de la Confiserie. Tous les piliers stratégiques ont dégagé une bonne croissance, en particulier Marchés émergents, Restauration rapide, Clients cibles ainsi que Santé et Bien-être.

## Collaboration sur la réduction du sel

**En collaboration avec AkzoNobel, Givaudan a lancé en 2013 un nouveau procédé de réduction du sel destiné au secteur de la viande transformée en Europe. Le produit, qui utilise TasteSolutions™ Salt, est commercialisé et distribué par AkzoNobel comme un substitut du sel qui a les mêmes propriétés que le sel normal : apparence, saveur, écoulement, intégration et dissolution.**

Notre partenariat avec un producteur de sel tel qu'AkzoNobel constitue une approche innovante dans le but de réduire les quantités de sel au sein du secteur alimentaire. En associant notre savoir-faire en matière d'arômes à la technologie de diffusion du sel d'AkzoNobel, nous avons créé un produit qui apporte des avantages supplémentaires en termes de performance dans le domaine des viandes transformées. OneGrain, la technologie de diffusion d'AkzoNobel, nous permet d'intégrer la technologie d'arômes TasteSolutions™ dans chaque grain de sel. Les utilisateurs profitent ainsi d'avantages en termes de manipulation, car les propriétés de traitement et de stockage sont les mêmes que pour le sel normal. De plus, cela permet aux fabricants de réduire jusqu'à 40 % la teneur en sel de leurs produits.



### Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires a progressé de 3,0 % sur une base comparable, grâce notamment à de nouveaux contrats dans les segments Boissons et Confiserie et à de gains en volume à deux chiffres dans les Snacks. Cette croissance a également été soutenue par la commercialisation réussie de nouveaux dispositifs de diffusion ainsi que par la forte progression des segments Restauration rapide et Produits laitiers.

Le pilier stratégique Santé et Bien-être a continué d'enregistrer une croissance à deux chiffres, malgré une base de comparaison déjà élevée en 2012, du fait de la conclusion de nouveaux contrats et du renforcement du portefeuille de clients existant.

### Amérique latine

Le chiffre d'affaires a progressé de 7,7 % sur une base comparable, notamment en Argentine, au Brésil et au Mexique qui ont enregistré une forte croissance. Cette augmentation est attribuable aux revenus générés par les nouveaux contrats et au renforcement du portefeuille existant. Tous les principaux segments ont progressé, avec une croissance solide dans les Boissons, les Produits laitiers, les Entremets salés et les Snacks.

Les piliers stratégiques ont nettement progressé sous l'effet d'une concentration accrue sur la fourniture de solutions clés aux clients de la région. La croissance sur les marchés émergents d'Amérique latine a été générée par des gains de parts de marché auprès de clients cibles ainsi que par de nouveaux contrats dans le segment Santé et Bien-être.

# Modèle d'entreprise durable

Le développement durable est le pivot de notre modèle d'entreprise. Il nous permet de conserver et de développer une activité offrant des avantages à long terme à toutes les parties prenantes.

Cette section est en complément de notre rapport sur le Développement durable.



## Dans cette section :

- 42 – Relations avec les investisseurs
- 44 – Nos clients
- 45 – Nos collaborateurs
- 47 – Approvisionnement
- 48 – Chaîne d'approvisionnement
- 48 – Technologies de l'information
- 49 – Environnement, Hygiène et Sécurité
- 50 – Gestion du risque
- 52 – Conformité
- 53 – Réglementation



## Le développement durable dans toutes nos activités

**Comment pouvons-nous fabriquer plus de produits en utilisant moins d'énergie et de ressources naturelles? Les ingrédients naturels sont-ils toujours meilleurs? Compte tenu de la complexité croissante des chaînes d'approvisionnement, comment pouvons-nous aider les clients et les consommateurs à faire des choix plus durables?**

Les réponses à ces questions ne sont pas toujours simples, mais nous relevons ces défis de front. Nos opérations directes représentent une partie importante, quoique limitée, de notre impact total. Il est donc essentiel que nous considérions l'impact des produits sur l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement et que nous travaillions en collaboration avec les autres secteurs. En qualité de principal créateur de parfums et d'arômes, nous pouvons faire la différence, et nous réalisons de grands progrès dans ce domaine. Nous commençons à comprendre et à évaluer l'impact de nos produits – de la source au consommateur – et nous nous associons avec les clients et les fournisseurs pour créer des produits plus efficaces et plus sains ainsi que des biens qui utilisent les ressources naturelles de manière durable.

Nous cherchons à développer une activité qui protège l'environnement, gère de manière responsable l'extraction et le renouvellement des matières premières, utilise les matériaux et l'énergie de manière efficace, crée un environnement sûr pour nos collaborateurs et améliore les conditions sociales et économiques des communautés dans lesquelles nous opérons. En innovant et en créant des produits qui associent performance et développement durable, nous visons à optimiser notre compétitivité tout en appliquant ce modèle d'entreprise durable.

Le développement durable devient partie intégrante de notre identité à mesure qu'il se fond dans notre organisation. La société est plus exigeante en matière de développement durable et de communication de la performance dans ce domaine. Nous reconnaissons la nécessité d'encourager la présentation de rapports sur le développement durable afin de renforcer la confiance et de promouvoir le progrès.

Nous continuons d'appliquer les lignes directrices du cadre GRI (*Global Reporting Initiative*) afin de communiquer notre statut et notre performance en matière de développement durable. Notre rapport sur le Développement durable de 2012, publié en 2013, a obtenu le niveau d'application GRI B+. Nous nous rapprochons de nos objectifs opérationnels pour 2020 et publierons en mars 2014 notre rapport sur le Développement durable décrivant nos progrès et nos performances en 2013.

Dans les sections suivantes, nous décrivons les progrès réalisés en 2013 aux rubriques Relations avec les investisseurs, Clients, Collaborateurs, Approvisionnement, Technologies de l'information, Environnement, Hygiène et Sécurité, Gestion du risque, Conformité et Réglementation.

### Relations avec les investisseurs

Depuis son entrée en Bourse en 2000 jusqu'à fin 2013, Givaudan a créé de la valeur pour ses actionnaires, à hauteur de plus de CHF 5 milliards grâce à la fois aux dividendes versés et au cours de l'action qui s'est apprécié.

Nous appliquons de solides principes de gouvernance en respectant les meilleures pratiques en vigueur dans les plus grandes entreprises. En particulier, toutes les informations publiées dans notre Rapport Annuel respectent à la fois le Code Suisse de Bonne Pratique pour la gouvernance et la Directive de la SIX sur le sujet. Pour obtenir de plus amples informations, veuillez vous référer à la section sur la gouvernance.

La communication des informations aux diverses parties prenantes, dans les délais et de manière responsable, est essentielle pour garantir une approche transparente et un traitement équitable. Grâce à des communiqués aux médias, téléconférences et publications sur notre site Internet, nous diffusons des informations importantes sur la performance et les activités, de manière globale et simultanée.

Les principes de la politique de communication et d'information de Givaudan sont disponibles sur notre site Internet : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

Fin 2013, Givaudan comptait 20 000 actionnaires, 60 % étant inscrits au registre des actionnaires, qui détiennent 45 % du capital-actions. Les 20 principaux actionnaires, y compris les mandataires et les fonds, représentent environ 68 % du capital. Environ 40 % des actionnaires sont basés en Amérique du Nord.

En décembre 2013, Nestlé a annoncé la vente de l'intégralité de sa participation dans Givaudan (10,03 %) par le biais d'une transaction de book building accélérée. Aucun des nouveaux actionnaires qui ont participé au placement n'a acquis une participation de 3 % ou plus dans le capital de Givaudan.

En 2013, la Direction a une nouvelle fois organisé plus de 40 tournées de présentation. Nous avons également rencontré des actionnaires, existants et potentiels, dans plus de 20 centres financiers à travers le monde. Le Groupe a organisé deux conférences téléphoniques, 38 présentations et conférences, pour un total de 1 600 participants, soit 36 % de plus qu'en 2012. Plus de 450 rencontres individuelles ou de conférences téléphoniques avec des gestionnaires de fonds à l'échelle mondiale ont contribué à une meilleure connaissance de Givaudan. En outre, 20 visites de sites Givaudan dans le monde entier, avec un total de plus de 200 participants, principalement des gestionnaires de fonds, ont été organisées afin d'offrir une vision détaillée de nos activités.

En 2013, le programme de visite des sites comprenait deux journées pour les investisseurs à Lakeland, en Floride, au cours desquelles nous avons parlé de notre position de leader dans le domaine des arômes d'agrumes avec 16 analystes sell-side et gestionnaires de fonds. L'évènement incluait la visite d'une usine de transformation des oranges et d'orangeries de notre fournisseur Citrosucco. Pour la sixième fois consécutive, nous avons organisé des présentations dans nos centres de création de parfumerie fine à New York et Paris.

Le calendrier des prochaines manifestations destinées à la communauté financière est disponible sur notre site Internet : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com)  
– [investors] – [investor calendar]

## Immersion dans les agrumes

**Les orangeries de Floride et leur inspiration naturelle pour notre programme lié aux agrumes ont représenté les temps forts de la visite d'un groupe d'investisseurs Givaudan.**

Dans un esprit de rapprochement avec la nature, l'immersion des investisseurs dans l'univers des agrumes a duré deux jours et a commencé par la visite d'une orangerie commerciale et d'un centre de transformation afin d'explorer l'art et la science du développement des cultures, du choix des graines à la récolte. Ils ont suivi le fruit de l'orangerie à l'extraction du jus en passant par la récupération des huiles et essences, les matériaux de base des ingrédients à base d'agrumes de Givaudan, et de ses parfums et arômes. Les journées pour les investisseurs ont inclus la visite de notre site de production de Lakeland, où nos spécialistes des agrumes ont expliqué aux participants ce qui rendait notre programme et nos produits si spéciaux.



## Nos clients

Pour assurer la poursuite de notre succès, nous nous devons d'adhérer aux normes professionnelles les plus strictes et d'être le partenaire de choix de nos clients, qui comptent parmi les fabricants de produits de grande consommation les plus prospères.

Dans le cadre de cette approche, nous nous engageons à traiter les informations des clients et leurs projets en toute confidentialité, tout en respectant intégralement leur propriété intellectuelle.

Nos clients mondiaux, régionaux et locaux dans le monde entier sont servis par l'intermédiaire d'un réseau de plus de 40 filiales et d'une chaîne d'approvisionnement d'envergure internationale. En 2013, nos 15 premiers clients représentaient 65 % du chiffre d'affaires de la Division Parfums et 35 % de celui de la Division Arômes.

Les partenariats avec des clients garantissent que nos créations de parfums et d'arômes éveillent les sens des consommateurs dans le monde entier. Notre statut de partenaire et de conseiller clé des marques internationales étant un facteur important pour assurer l'avenir de Givaudan, nous faisons en sorte de continuellement renforcer ces relations.

Nos programmes de découverte dans l'analyse du marché des parfums et arômes ainsi que la compréhension des consommateurs bénéficient aux marques leaders sur leurs marchés respectifs. La compréhension globale de la législation affectant notre secteur, les rôles actifs au sein d'associations sectorielles et l'engagement dans les débats sur la réglementation future sont autant de facteurs essentiels au soutien que nous offrons à nos clients.

Nos collaborateurs s'engagent à fournir un service permettant d'assurer la solidité des relations avec nos clients. Des équipes dédiées, notamment un réseau solide couvrant différentes catégories fonctionnelles, ainsi que des parfumeurs et aromaticiens offrent leurs services à nos clients dans le monde entier. Nous nous efforçons de connaître nos clients, leurs marchés et leurs marques, ainsi que d'anticiper et de dépasser leurs attentes en permanence.



## Collections naturelles

**En Amérique du Nord, notre équipe Arômes a lancé une nouvelle collection d'arômes naturels, permettant aux clients de faire figurer des variétés ou origines spécifiques sur les étiquettes de leurs produits.**

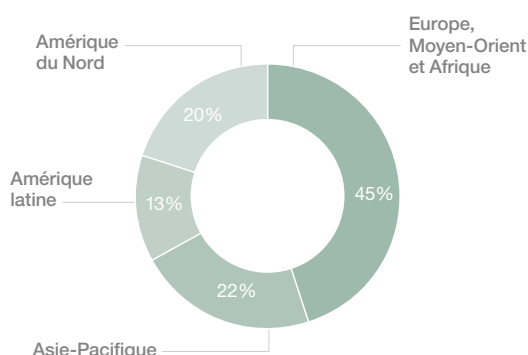
Givaudan a mis en place de nouvelles collections (Expressive Naturals Collections) dans trois familles – les agrumes, les pommes et les arômes choisis – et chaque liste souligne certains des ajouts les plus récents et innovants de la gamme. Infusés avec des ingrédients dont l'origine est mentionnée, ces authentiques expressions des fruits les plus délicats offerts par la nature permettent aux clients d'établir un lien entre l'image et le message de leur produit et le profil aromatique fidèle à la source. Par ailleurs, l'identification des fruits et des origines mentionnés séduit les consommateurs qui attachent de l'importance à une identité et des spécificités régionales. Les offres d'arômes de pommes, par exemple, incluent les grands vergers de pommiers d'Amérique (Honeycrisp et Golden Delicious notamment), tandis que la liste d'arômes choisis ouvre les portes du nouveau monde de la prune et du thé vert au jasmin.

## Nos collaborateurs

La réussite à long terme de nos activités repose sur la solidité de nos collaborateurs. Ils sont au cœur de la performance soutenue de la Société et continueront de jouer un rôle clé comme pilier de notre stratégie d'entreprise.

Notre équipe de Ressources Humaines (RH) offre des programmes innovants visant à attirer et retenir les collaborateurs qui aideront Givaudan à conserver sa position de leader. Ces équipes s'efforcent avant tout de faire en sorte que nos collaborateurs puissent concrétiser leurs aspirations professionnelles, soient récompensés en fonction de leurs performances et bénéficient des meilleures opportunités d'évolution.

### Employés par région %



## Impliquer nos collaborateurs

Une plateforme et approche intégrée pour les processus de gestion des talents de Givaudan baptisée «Engage» a été lancée début 2013 dans le but de permettre aux collaborateurs de participer activement à leur plan de carrière et à leur développement professionnel, tout en aidant les responsables à doper la performance par l'intermédiaire de leurs subordonnés.

La plateforme «Engage» a permis de modifier notre gestion des performances individuelles, du développement des collaborateurs et de la planification des talents organisationnels. Cette initiative a eu en particulier pour résultat l'introduction de la charte des comportements de Givaudan grâce à laquelle les 2 500 collaborateurs inclus dans le Plan de primes annuelles de la Société peuvent bénéficier d'une évaluation holistique de leurs performances. Par le passé, les résultats de ces collaborateurs étaient mesurés sur la base de critères de performance spécifiques tels que des objectifs financiers. La charte des comportements de Givaudan garantit que nos collaborateurs sont jugés non seulement sur leurs résultats, mais aussi sur la manière dont ils les obtiennent, assurant ainsi une performance plus durable à la fois pour les collaborateurs et les équipes.

Une nouvelle approche et plateforme de recrutement a également été lancée en 2013 sous l'égide d'«Engage». L'intégration du recrutement au sein de la plateforme «Engage» permet aux collaborateurs de partager leurs aspirations individuelles, compétences, expériences et projets de développement personnel compte tenu des opportunités de carrière internes. La nouvelle approche de recrutement

## Evolution des effectifs par zone

	Effectifs au 31.12.2013	%	Effectifs au 31.12.2012	%	Variation de 2012 à 2013 %
Suisse	1 528	16	1 518	17	0,7 %
Europe (autre), Moyen-Orient, Afrique	2 666	29	2 683	30	-0,6 %
Asie-Pacifique	2 084	22	1 949	21	6,9 %
Amérique latine	1 158	13	1 114	12	3,9 %
Amérique du Nord	1 895	20	1 860	20	1,9 %
<b>Total</b>	<b>9 331</b>	<b>100</b>	<b>9 124</b>	<b>100</b>	<b>2,3 %</b>

## Evolution des effectifs par région

	2013	Taux de rotation %	2012	Taux de rotation %
Europe, Moyen-Orient, Afrique	562	12,8	432	9,7
Asie-Pacifique	200	9,4	187	9,3
Amérique latine	143	12,2	160	14,2
Amérique du Nord	178	9,4	218	11,7
<b>Total</b>	<b>1 083</b>	<b>11,3</b>	<b>997</b>	<b>10,6</b>



## Reboisement des forêts naturellement

**Nos Green Teams au Mexique ont pu compter sur le soutien de clients, de familles et d'invités dans le cadre d'une initiative de reboisement des forêts naturellement.**

Les groupes ont planté environ 1 400 arbres afin d'améliorer la santé des forêts naturelles locales et l'environnement. Les deux sessions de plantation d'arbres – dans des forêts proches de Mexico et de Cuernavaca – ont été organisées en collaboration avec Naturalia, une organisation à but non lucratif qui promeut la conservation des écosystèmes du Mexique, et Conafor, une organisation forestière gouvernementale. Les deux organisations ont aidé nos 90 bénévoles en préparant le terrain et en fournissant les arbres.

s'appuiera sur notre organisation renforcée d'acquisition de talents pour nous assurer d'attirer et de recruter les meilleurs talents sur le marché externe. Le recrutement via «Engage» remplace la plateforme d'e-recrutement existante destinée aux utilisateurs externes afin que nous continuions d'attirer des talents et de renforcer notre position d'employeur de choix.

La première enquête multilingue de satisfaction auprès de tous les collaborateurs Givaudan a été lancée fin 2013 afin de recueillir l'opinion des collaborateurs sur des sujets tels que le leadership de la Société, les carrières, la formation et le développement ainsi que leur environnement de travail. L'analyse des résultats consolidés et les plans d'action en découlant devraient être communiqués au premier trimestre 2014. La Direction s'est engagée à répondre aux résultats de l'enquête en prenant des mesures mondiales et locales, selon le cas.

### Apprentissage et développement

Le développement professionnel par l'intermédiaire d'activités et de programmes d'apprentissage est resté une pièce maîtresse des activités de nos équipes RH pendant l'année. Une stratégie d'apprentissage et de développement a été conçue à l'issue d'entretiens avec des leaders du monde des affaires sur le sujet des lacunes et des exigences futures en matière de compétences organisationnelles. Ces entretiens ont permis d'identifier des domaines critiques tels que les compétences de leadership, l'apprentissage fonctionnel et l'accueil des nouvelles recrues. Les programmes et initiatives d'apprentissage, et notamment un programme pilote d'accueil dans la région Asie-Pacifique, continueront d'être développés en 2014.

Dans la Division Parfums, les premiers programmes Business Masterclass ont été achevés pendant l'année et ont contribué à approfondir le savoir-faire existant de nos forces de vente tout en renforçant leurs compétences de gestion et de leadership. La plupart des modules de formation ont été dirigés par des cadres supérieurs et des experts internes issus de l'ensemble de l'activité et couvraient des thèmes comme le financement, la fixation des prix, la négociation, la réglementation et la chaîne d'approvisionnement. Les modules incluaient des études de cas dans le cadre desquelles les formateurs et les participants ont partagé des exemples pertinents tirés de leur propre expérience. L'objectif à plus long terme consiste à mettre en place une Académie du Parfum afin d'offrir des opportunités de formation et de développement à de multiples fonctions dans l'ensemble de la Division ainsi qu'à aider Givaudan à créer la meilleure équipe de leaders du secteur. Les programmes Flavours Business Masterclass sont en cours de développement et seront communiqués en 2014.

La Givaudan Purchasing Academy a également été lancée en 2013; il s'agit d'un centre de formation modulaire sur trois ans conçu en collaboration avec un partenaire spécialisé dans la formation professionnelle pour soutenir l'équipe mondiale



d'Achats et appliquer les meilleures pratiques de manière harmonieuse. Elle vise à développer les compétences de nos équipes d'Achats tout en assurant la cohérence des méthodes de travail et en améliorant l'utilisation des politiques, procédures et outils.

### Les talents dans la région Asie-Pacifique

Nos équipes RH ont fait porter leurs efforts sur l'Asie-Pacifique en 2013. Cette région à forte croissance est très compétitive en matière d'attraction et de conservation des talents et nous y avons consolidé notre organisation RH pour faire face à ce défi et soutenir l'expansion des activités de Givaudan. En particulier, nous avons investi dans notre infrastructure d'attraction et de développement des talents en renforçant les ressources de nos Centres d'expertise RH locaux pour assurer notre capacité à attirer et développer les bons talents, par exemple en améliorant et en développant nos programmes de formation en gestion.

### Approvisionnement

L'approvisionnement en matières premières et en matériaux et services indirects (*Indirect Materials & Services*, IM&S) est un pilier stratégique qui vise à soutenir la croissance rentable de Givaudan.

Nous sommes l'un des plus grands acheteurs mondiaux du secteur et utilisons plus de 10 000 ingrédients synthétiques et naturels différents dans nos formules d'arômes et de parfums. Nous nous approvisionnons dans 100 pays d'origine, parfois dans les endroits les plus reculés de la planète. Les milliers d'ingrédients que nous achetons doivent tous satisfaire les normes de qualité les plus strictes et présenter un profil unique validé par le nez et le palais de nos parfumeurs et aromaticiens. Notre principal objectif consiste à garantir de façon permanente la sécurité d'approvisionnement de ces matières premières à des coûts compétitifs et prévisibles, tout en mettant la meilleure palette à disposition de nos équipes de création.

L'organisation IM&S gère un portefeuille encore plus important de biens et services nécessaires à l'exercice de nos activités, allant de simples réservations de voyages aux installations techniques de haute technologie. Avec un nombre substantiel d'utilisateurs, de fournisseurs et de transactions, nos principaux objectifs consistent à mettre des biens et services de qualité à disposition de l'organisation tout en contrôlant les dépenses et en optimisant l'efficacité du processus d'approvisionnement.

Début 2013, nous avons lancé une nouvelle stratégie d'approvisionnement pour nous aider à construire un réseau mondial de professionnels de l'approvisionnement équipés des outils et processus les plus récents. Parallèlement, un Centre mondial d'approvisionnement Givaudan a aussi été lancé. Son programme contient des modules de formation sur mesure qui réfèrent les directives mondiales de Givaudan en matière d'approvisionnement et amélioreront

les méthodes actuelles de travail tout en optimisant l'utilisation de nos politiques, procédures et outils et en améliorant les compétences d'approvisionnement.

Le processus d'approvisionnement en matières premières et en IM&S est maintenant supporté par SAP à l'échelle mondiale. Le processus de l'achat au paiement est intégré au sein des Centres de services financiers et soutenu par les Purchasing Support Centres (centres de soutien aux achats) en Europe et en Amérique du Nord. Ce modèle d'exploitation de bout en bout garantit un niveau élevé d'automatisation et d'efficacité des coûts. La couverture accrue du catalogue d'achats et le recours à nos Purchasing Support Centres permettent d'assurer un contrôle supplémentaire, de réaliser des économies et de garantir la conformité avec les processus et procédures mondiaux. Un processus de gestion du risque intégré à la gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale nous permet d'identifier et d'atténuer le risque lié à l'approvisionnement en matières premières.

L'équipe de gestion de la catégorie IM&S mène plusieurs initiatives communes avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les opérations, y compris l'amélioration de nos flux entrants de matières premières en provenance des fournisseurs et à destination des sites Givaudan pour une meilleure planification et des coûts de transport optimaux. Nos responsables des matières premières développent et exécutent des stratégies d'approvisionnement allant du renforcement de la compétitivité au développement de technologies et produits alternatifs.

Nous avons mis en place une unité d'approvisionnement dédiée qui gère la fourniture de nos spécialités naturelles les plus vulnérables. L'équipe d'origination est chargée de renforcer la présence de Givaudan dans les pays d'origine des matières premières en développant et en gérant des modèles d'approvisionnement innovants ainsi qu'en déployant des capacités de traitement à la source de manière ciblée. Par exemple, nous avons conclu un accord de partenariat à long terme en 2013 portant sur la plantation durable et le traitement de patchouli de qualités uniques à l'usage exclusif de la parfumerie Givaudan.

En collaboration avec les équipes scientifiques et technologiques de Parfums et Arômes, nous enrichissons en continu les palettes des parfumeurs et aromaticiens. Grâce à notre collaboration étroite avec des partenaires externes et à une meilleure connaissance du marché dans les pays d'origine des matières premières, notre fonction Approvisionnement fournit des innovations à nos centres de création et contribue fortement à nos efforts en matière de développement durable.

## Informatique de terrain

**En Indonésie, nos acheteurs de matières premières naturelles ont été équipés d'une solution mobile sur tablette pour les aider à se rapprocher des exploitants agricoles et de la production de matières premières telles que le patchouli.**

Grâce au programme I-Source lancé en 2013, la direction informatique soutient les efforts de l'entreprise pour son approvisionnement durable en matières premières naturelles.

Des informations telles que les coordonnées GPS des champs de patchouli, la taille et le rendement des récoltes sont saisies par nos acheteurs dans leur tablette. Ces données sont analysées dans le but d'optimiser l'approvisionnement et d'améliorer l'accès au marché de certaines matières premières. Des programmes similaires sont en cours dans d'autres pays.



## Chaîne d'approvisionnement

L'amélioration des niveaux de service à la clientèle et de la gestion des stocks ainsi que la réduction des coûts, sont au cœur du programme de notre chaîne d'Approvisionnement. Introduit en 2011, ce programme est passé de la conception à la mise en œuvre et est désormais bien placé pour atteindre ses objectifs en 2015.

Les avantages apparaissent dans les domaines de la collaboration entre les fonctions, de la transparence, de la gestion du risque ainsi que de l'amélioration des processus et outils, et se traduisent par des améliorations progressives du service à la clientèle, des niveaux de stocks optimaux et des réductions des coûts de la chaîne d'approvisionnement.

Les jours de couverture de stock (Coverage Days of Inventory, CDI), une mesure de l'efficacité de la gestion des stocks, étaient de 118 jours fin 2012 contre 119 jours fin 2013. Grâce à une collaboration accrue avec les clients et fournisseurs, Givaudan est bien placée pour atteindre ses objectifs de service et de coûts en 2015.

## Technologies de l'information

Le déploiement de la solution Outlook, notre système ERP basé sur SAP, a été achevé en 2013. Toutes nos opérations à l'échelle mondiale sont maintenant supportées par SAP et nous disposons ainsi d'un outil précieux qui contribue de façon significative à notre efficacité.

Ce système global ouvre la voie à une nouvelle phase d'amélioration continue en nous permettant de collecter, d'analyser et d'exploiter des données métiers de manière inédite. Cela contribue aux objectifs d'innovation de la direction informatique de Givaudan et facilite le développement agile et compétitif de solutions informatiques adaptées aux besoins.

Par exemple, les données fournies par SAP sont exploitées par nos équipes opérationnelles Parfums et Arômes : des outils sophistiqués de transmission d'indicateurs clés ont été introduits début 2013 pour surveiller et optimiser la performance de notre chaîne d'approvisionnement mondiale.

En 2013, nous avons conclu un accord portant sur l'externalisation de la gestion de notre infrastructure informatique à Atos, un prestataire de services informatiques international et leader européen dans ce domaine. Par ce contrat, Atos est chargé de la gestion des opérations quotidiennes de notre infrastructure informatique incluant, par exemple, l'administration de notre centre de calcul et le bon fonctionnement des applications métier.

La direction informatique a pleinement conscience de la nécessité de s'adapter constamment au besoin de la Société et de se rapprocher des régions à forte croissance comme l'Asie-Pacifique. En 2013, nous avons mis en place un Centre d'expertise informatique à Singapour pour répondre aux demandes croissantes de la région.

Toujours en 2013, le Comité exécutif a soutenu une initiative de gestion des connaissances (Knowledge Management) ayant pour objectif de mieux capturer et exploiter les précieuses connaissances de la Société. Cette initiative vise également à tirer des enseignements du grand volume d'informations générées chaque jour afin de prendre de meilleures décisions et de proposer les bons produits ou solutions à nos clients en anticipant plus rapidement leurs besoins.

## Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS)

La santé et la sécurité de nos collaborateurs ainsi que la protection de l'environnement dans lequel nous travaillons sont des éléments essentiels pour une société et un employeur responsables.

En conséquence, notre stratégie EHS mondiale comprend des programmes qui promeuvent l'innovation et la performance commerciale sans pour autant compromettre la sécurité des personnes, des produits, des actifs et de l'environnement. En 2013, nous avons continué de mettre cette stratégie en œuvre, assurant le déploiement d'activités EHS à travers le monde et renforçant les compétences de nos professionnels EHS dans les régions pour qu'ils deviennent de précieux partenaires pour nos équipes opérationnelles et commerciales.

Au cours de l'année, nous avons renforcé davantage encore notre Centre d'expertise (*Center of Expertise, CoE*) EHS, intégrant certains aspects EHS aux réunions opérationnelles et à la gouvernance décisionnelle. En recourant à des systèmes et outils de gestion communs permettant d'identifier les tendances, opportunités et, enfin, la performance, chaque site peut désormais utiliser une «feuille de route» des principaux indicateurs de performance en matière de développement durable pour suivre ses progrès et sa contribution aux efforts globaux de Givaudan tout en identifiant les opportunités d'amélioration.

En 2014, l'un des objectifs principaux consistera à établir et à mettre en œuvre une stratégie globale de formation et de gestion des connaissances EHS.

### Sécurité au travail

Notre formation de sensibilisation à la sécurité SafeStart™, qui fait partie de notre programme mondial de sécurité basé sur le comportement 'Zero is possible', ('Zéro est possible') a continué d'être déployée sur nos sites commerciaux, tout comme des sessions de remise à niveau pour ceux qui ont déjà participé à cette formation. Par ailleurs, le coaching des dirigeants chargés de la sécurité s'est poursuivi en 2013.



## Retour à la nature

Les déchets produits par le traitement de produits naturels dans nos usines d'Argentine, du Brésil et du Mexique sont rendus à la nature sous forme d'engrais qui aident, par exemple, à faire pousser des forêts.

L'utilisation de produits naturels tels que l'hibiscus, le tamarin, le café, le cacao et la graine de caroube dans nos processus de production génère des déchets. Dans un souci de partage des bonnes pratiques, certains de nos Green Teams ont élaboré des programmes de transformation de ces déchets en engrais composté qui est donné aux exploitants agricoles et aux autorités responsables de l'eau et de l'environnement afin de contribuer aux efforts de reforestation. En 2013, par exemple, notre Green Team de Cuernavaca, au Mexique, a recyclé et donné plus de 1 200 tonnes de déchets biologiques issus du traitement de produits naturels, contribuant ainsi à améliorer les conditions du sol au sein de la communauté et à stimuler la croissance des arbres.

## Sûreté des processus

Un nouveau Centre d'expertise EHS chargé de gérer la santé au travail et la sécurité des processus a été créé en 2013 dans le cadre de notre stratégie EHS mondiale. Ce CoE est responsable des programmes de la Société portant sur l'hygiène industrielle, la gestion de la sûreté des processus, le contrôle des émissions d'odeur, le soutien en ingénierie EHS, les audits internes, le Laboratoire mondial sur la sécurité (*Global Safety Laboratory*) et la planification de la continuité des affaires.

Notre Laboratoire mondial sur la sécurité, qui fait maintenant partie du CoE EHS, est un centre interne qui fournit les données sur la sécurité des produits chimiques pour la production en toute sécurité de nos ingrédients et produits. En 2013, il a poursuivi un projet visant à renforcer notre gestion du risque dans les activités Ingrédients de parfumerie et Arômes par l'identification et la fourniture de données et d'approches standardisées en matière d'évaluation des risques.

## Santé au travail

Notre programme de gestion et de contrôle de l'hygiène industrielle vise l'identification, l'évaluation et le contrôle des risques potentiels pour la santé sur le lieu de travail de manière exhaustive, systématique et efficace. Les éléments de ce programme comprennent les évaluations des expositions, la hiérarchisation des risques, les stratégies de contrôle, le suivi médical et la documentation.

## Matériaux dangereux

Notre Centre de conformité des matériaux dangereux (*Hazardous Materials Compliance Centre*, HMCC) est un CoE chargé des matériaux dangereux et de la gestion du risque y afférent. Il conseille et soutient l'activité à l'échelle mondiale en matière de sécurité des collaborateurs et industrielle, de biens dangereux, de transports, de gestion de la conformité des données, de gestion des matières premières, d'emballage et d'étiquetage des matériaux ainsi que de conformité avec les réglementations. Le HMCC est devenu pleinement opérationnel dans toutes les régions pendant l'année.

En 2013, nous avons transporté dans le monde entier, de manière efficace et en toute sécurité, 341 820 tonnes de produits. En 2014, nous continuerons d'harmoniser les emballages et étiquettes, d'appliquer la législation américaine sur le Système harmonisé à l'échelle mondiale (*Globally Harmonized System*) et d'avertir les centres antipoison de l'Union européenne (UE).

## Environnement

Nous avons défini des objectifs ambitieux mais réalistes d'efficacité pour 2020 sur l'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub>, les déchets et l'eau. Nous continuerons d'évaluer et de communiquer sur les progrès réalisés en vue d'atteindre ces objectifs.

Pour la troisième fois, nous avons appliqué les lignes directrices du cadre GRI (*Global Reporting Initiative*) afin de communiquer notre statut et notre performance en matière de développement durable. Notre Rapport sur le Développement durable de 2012, publié en mars 2013, a obtenu le niveau d'application GRI B+, vérifié et confirmé par le cadre GRI. En respectant nos principes d'amélioration continue, nous avons acquis le niveau d'application + grâce à un processus d'assurance externe auprès d'une société d'audit tierce. Ce niveau d'application accroît la rigueur et la crédibilité attendue des rapports sur le développement durable, tout en satisfaisant les demandes d'information d'un large éventail de parties prenantes.

Nous avons participé, pour la septième année consécutive, au Carbon Disclosure Project (CDP) en présentant des rapports sur les émissions de CO<sub>2</sub> associées à nos activités. Givaudan a obtenu une note de performance A du Rapport CDP 350 sur le Changement Climatique pour l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse de l'année 2013, pour avoir réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> de 16,6% depuis 2009.

Retrouvez des informations complémentaires détaillées sur nos récents progrès en matière de développement durable dans notre Rapport sur le Développement durable 2013, publié séparément et disponible à partir de mars 2014 sur notre site Internet : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [sustainability]

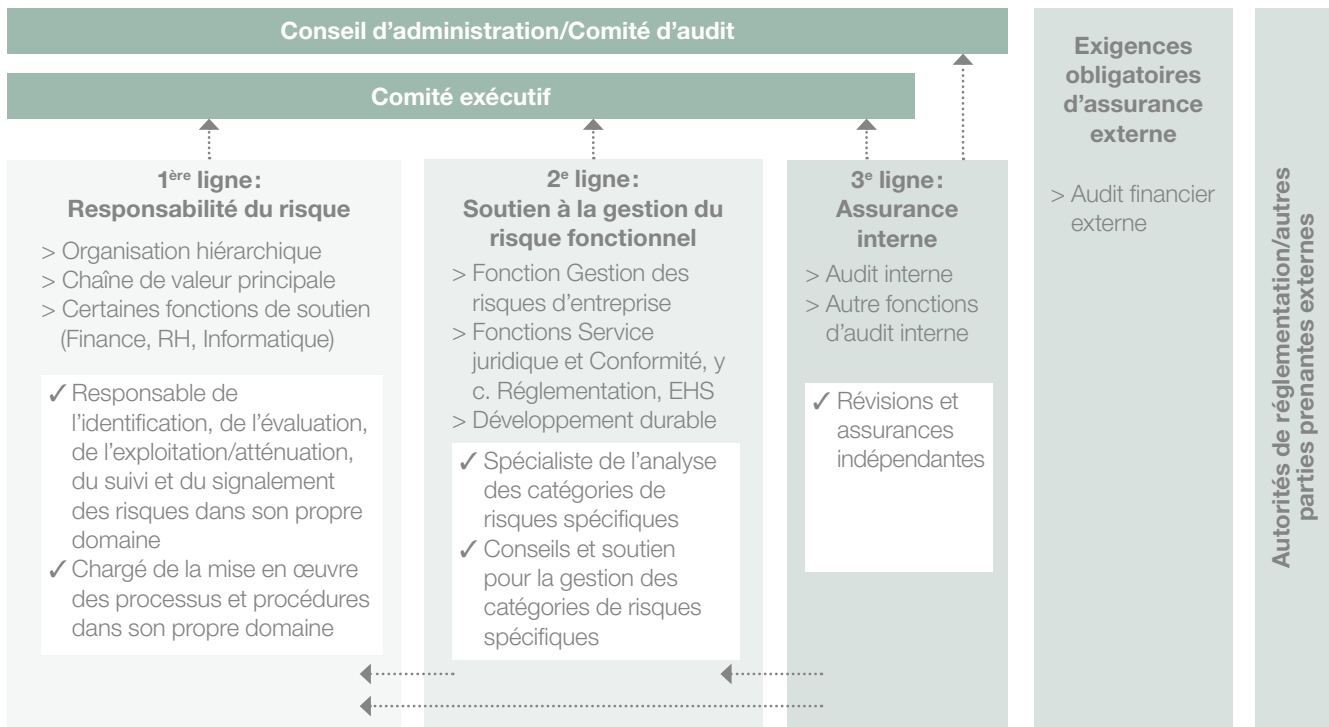
## Gestion du risque

La gestion du risque fait partie intégrante de l'activité de Givaudan. La Société applique un processus structuré et continu d'identification, d'évaluation et de gestion des risques clés à tous les niveaux.

### Principe, cadre et processus de gestion des risques

La gestion des risques d'entreprise (*Enterprise Risk Management*, ERM) se base sur la Charte de gestion des risques de Givaudan, qui a été actualisée par le Conseil d'administration en 2013. La charte décrit les principes, le cadre et le processus de gestion des risques d'entreprise de Givaudan, qui permet d'identifier, de gérer et de communiquer les risques importants. Elle définit les rôles et responsabilités associés qui sont reflétés dans les délégations d'autorité. La gestion des risques d'entreprise concerne les Divisions Parfums et Arômes, ainsi que les fonctions au niveau du Groupe. Elle couvre tous les types de risque en prenant en compte leur nature, leur origine et leurs conséquences.

Le Conseil d'administration est chargé de définir et d'approuver l'approche de gestion des risques d'entreprise telle qu'elle est exposée dans cette Charte. La mise en œuvre de l'ensemble du processus de gestion des risques est déléguée au Comité exécutif. L'approche de gestion des risques d'entreprise de Givaudan est conforme à la législation en vigueur, aux directives SWX, au Code Suisse de Bonne Pratique pour la Gouvernance d'Entreprise, ainsi qu'aux meilleures pratiques. Givaudan utilise le cadre du COSO et la norme ISO 31000 comme références et adopte des processus et une terminologie compatibles.



L'approche globale de gestion des risques chez Givaudan repose sur les principes suivants.

La gestion des risques ...

- est pragmatique et adaptée à Givaudan ;
- a pour but la création de valeur et sa protection ;
- fait partie intégrante des processus et prises de décisions de Givaudan ;
- traite l'incertitude de manière explicitement ;
- est structurée, dynamique, itérative et réactive au changement ;
- s'appuie sur les meilleures informations disponibles.

Le cadre présenté ci-dessus décrit les rôles et responsabilités respectifs de chaque fonction.

Le processus ERM se déroule chaque année. Il comprend l'identification structurée et continue des risques (sur la base d'un univers de risque global), leur analyse (afin de comprendre les facteurs sous-jacents) et leur évaluation, la formulation de leur exploitation appropriée et/ou les mesures d'atténuation, ainsi que leur suivi et leur communication, de sorte que les objectifs de l'entreprise puissent être atteints sereinement.

## Risques stratégiques

Le processus d'évaluation et de gestion des risques stratégiques suit un cycle annuel. Le processus est coordonné par le Corporate Compliance Officer dans le but d'assurer une approche harmonisée à l'échelle du Groupe. Il fait appel aux responsables de tous les domaines d'activité pour identifier les profils de risque et comprendre les menaces et les opportunités qu'ils représentent pour Givaudan. Cela permet ensuite d'adapter la gestion et les plans d'atténuation à mettre en place pour gérer les différents risques.

Pour chaque risque stratégique clé identifié pour la Société, un membre du Comité exécutif est désigné comme responsable du risque chargé de le gérer à l'échelle de tout le Groupe. L'audit interne de l'entreprise garantit l'efficacité du processus de gestion des risques. En 2013, le processus de gestion des risques stratégiques a permis de réévaluer et de confirmer les risques les plus importants pour la Société et s'est concentré sur des mesures d'atténuation complémentaires, sur la base du travail réalisé les années précédentes.

## Gestion des risques associés à l'approvisionnement et à la chaîne d'approvisionnement

Veillez vous référer à la page 47 pour découvrir notre système de gestion des risques associés à l'approvisionnement et à la chaîne d'approvisionnement.

## Gestion du risque associé à la sécurité des produits

Notre programme d'évaluation du risque associé à la sécurité des produits est conçu pour garantir qu'aucun produit ne présente de danger pour les consommateurs. Le programme repose sur une évaluation systématique de la sécurité des ingrédients entrant dans la composition de nos produits de parfumerie et d'arômes, dont l'utilisation est ensuite contrôlée par nos systèmes informatiques au niveau mondial.

Le degré de sécurité pour les personnes et l'environnement de tous les nouveaux ingrédients est évalué avant leur utilisation.

Les produits finis sont créés conformément à l'ensemble des exigences réglementaires et de sécurité des produits de consommation sur les marchés où ils seront vendus. En outre, Givaudan soutient et, dans de nombreux cas, dirige des programmes d'associations sectorielles (Association internationale des matières premières pour la parfumerie et Organisation internationale de l'industrie des arômes alimentaires) afin d'assurer l'utilisation en toute sécurité des parfums et des arômes dans les produits de consommation.

## Gestion du risque EHS et opérationnel

Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) fait régulièrement des estimations du risque pour tous les sites de production et les principaux sites de distribution de Givaudan. En 2013, nous avons établi un Centre d'expertise au sein de notre organisation EHS chargé de superviser l'évaluation du risque et les stratégies d'atténuation, dans lequel travaillent des experts de ce domaine. Toutes les mesures identifiées suite à ces estimations sont gérées en interne en utilisant un système propriétaire de gestion EHS avec des solutions et des rapports de clôture formellement documentés. En outre, Givaudan Opérations effectue des évaluations continues du risque et de la gestion de tous les processus chimiques conformément aux normes sectorielles les plus strictes.

## Risques associés aux technologies de l'information

Suite au travail d'évaluation du risque effectué en 2011, la gestion du risque associé aux technologies de l'information a été renforcée tout au long de 2013, en particulier dans le domaine de la reprise après sinistre des systèmes informatiques. Des évaluations du risque de la sécurité informatique sont régulièrement effectuées et des mesures d'atténuation sont documentées dans le plan de gestion du risque.

## Risque financier

Veuillez vous référer aux pages 104-111 du Rapport Financier pour en savoir plus sur la gestion du risque financier.

## Conformité

Nous nous engageons à respecter des normes strictes en matière d'éthique commerciale et à nous conformer aux lois, réglementations et politiques internes. Cela inclut toutes nos relations avec les clients, fournisseurs, actionnaires, collaborateurs, concurrents, agences gouvernementales et communautés dans lesquelles nous opérons.

Les Principes de notre Code de conduite décrivent cet engagement et soulignent notre ambition de créer un environnement au sein duquel toutes nos activités sont régies par le principe de la confiance. A cet égard, nous nous efforçons d'offrir une plus grande valeur aux clients, actionnaires et autres parties prenantes.

Les Principes du Code de conduite sont traduits dans les treize principales langues utilisées sur les sites de Givaudan. Une version en anglais est disponible sur notre site Internet :

[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

## Organisation et processus

Givaudan reconnaît différents aspects de la gestion de la conformité basée sur le risque, de la gestion de la conformité générale à la gestion de la conformité propre à certains domaines spécifiques du risque tels que la sécurité des produits, l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité au travail (EHS) et la lutte contre la corruption, par exemple. Pour ces domaines spécifiques, la conformité est assurée par des fonctions dédiées au sein de l'entreprise, y compris l'équipe de sécurité des produits réglementaires ou l'équipe EHS.

Le Corporate Compliance Officer garantit le respect des Principes du Code de conduite dans tous les domaines de l'activité commerciale et coordonne les mesures de conformité avec les fonctions dédiées à des fins de gestion efficace de la conformité. Il est assisté par un réseau mondial de responsables locaux de la conformité afin de continuer d'améliorer la fonction.

## Accents en 2013

En 2013, Givaudan a chargé un cabinet d'avocats spécialisé d'effectuer un bilan indépendant de son système de gestion de la conformité. Le bilan a confirmé que le système de gestion de la conformité de Givaudan était globalement bien conçu sur le fond, mis en œuvre et entretenu. Sur la base du bilan et en ligne avec le concept d'amélioration continue, Givaudan continue de développer et de renforcer son système de gestion de la conformité.

Le système de gestion de la conformité repose sur les valeurs de Givaudan et sur sa culture d'éthique et de conformité avec la loi. Son cadre est défini dans un document détaillant les règles et responsabilités générales du programme de conformité. En se référant à l'évaluation périodique du risque de conformité, Givaudan a défini l'organisation et les processus du système de gestion de la conformité et a émis (dans toutes les langues principales parlées dans la Société) des politiques spécifiques

## Approfondir notre compréhension

**Le travail de notre laboratoire d'écotoxicologie de Vernier, en Suisse, nous permet de mieux comprendre la biodégradabilité de nos matières premières destinées à la parfumerie, un domaine complexe et important.**

Les ingrédients naturels destinés à notre palette de parfumerie font partie du programme d'évaluation de la biodégradabilité qui aide l'industrie à renforcer ses connaissances. Le travail du laboratoire appuie également notre programme de développement de nouvelles molécules et contribue au succès de nos enregistrements REACH. En outre, le laboratoire collabore avec des organisations externes et aide d'autres entreprises à évaluer la biodégradabilité de leurs ingrédients de parfumerie. Nous continuons d'investir dans ce laboratoire en y intégrant de nouvelles technologies et ressources pour renforcer ses capacités.



telles que la Politique Globale relative à l'anti-corruption, aux cadeaux, aux divertissements et aux marques d'hospitalité ou le Mémento sur la Loi sur la concurrence. En 2013, Givaudan a mis à jour son Mémento sur la Loi sur la concurrence et introduit une nouvelle Politique sur le délit d'initié pour intégrer les changements de la loi suisse ainsi que les nouvelles règles de due diligence pour les intermédiaires.

Le service d'assistance téléphonique à l'échelle du Groupe, qui permet de signaler les manquements ou enfreintes aux politiques de la Société soupçonnées ou avérées de manière confidentielle et sans avoir à craindre les représailles, constitue un autre élément organisationnel central du système de gestion de la conformité. Son déploiement est achevé dans une large mesure.

Le programme de formation à la conformité est resté une priorité en 2013. Le programme de formation en ligne sur les Principes du Code de conduite de Givaudan est obligatoire pour tous les collaborateurs, sauf pour ceux des Etats-Unis qui participent à un programme similaire adapté aux exigences américaines spécifiques. Le taux de participation à ce programme, qui est disponible dans 13 langues parlées au sein de la Société, est supérieur à 96 % pour les collaborateurs de Givaudan et 100 % pour les cadres supérieurs du Groupe.

De plus, 4 568 cadres supérieurs, y compris tous les membres du Comité exécutif et d'autres collaborateurs en contact régulier et direct avec des parties prenantes externes ont participé à une formation spécifique sur la lutte contre la corruption.

### Réglementation

La sécurité et la conformité réglementaire de nos produits sont une priorité, et nos équipes de conformité réglementaire travaillent à la fois au niveau local et au niveau mondial pour répondre aux demandes croissantes de nos clients et consommateurs. Nous sommes également les défenseurs de notre secteur, en appuyant l'évolution réglementaire axée sur la science, dans l'intérêt des consommateurs de produits parfumés et aromatisés. Nous sommes fiers de mener les efforts de conception de notre secteur en engageant nos ressources et en partageant notre savoir-faire.

### Parfums

Givaudan joue un rôle clé dans les discussions de l'Association internationale des matières premières pour la parfumerie (*International Fragrance Association, IFRA*) avec la Commission européenne sur le développement de propositions sur l'utilisation des matières premières pour la parfumerie potentiellement allergéniques. Ces discussions ont été menées avec la Direction générale Santé et consommateurs de l'UE (DG Sanco) dans le but d'élaborer une proposition de réglementation viable et proportionnée applicable aux

produits cosmétiques dans l'UE via la Directive de l'UE sur les cosmétiques. Grâce à de la pédagogie et des négociations, nous avons aidé les législateurs de l'UE à comprendre la science sur laquelle repose notre secteur, ce qui a permis de réduire le nombre d'allergènes potentiels des parfums de 188 dans la proposition originale à 88 dans la consultation actuelle.

En tant que membre responsable du secteur de la parfumerie, nous soutenons l'objectif de la Commission consistant à informer les consommateurs sur les allergènes potentiels et continuerons d'apporter notre soutien aux ajouts pertinents à la liste et à nous opposer aux propositions irréalistes. Nous continuerons par ailleurs d'investir dans la recherche en matière de sécurité afin d'améliorer notre compréhension et de pouvoir offrir des produits répondant aux exigences de qualité et de sécurité les plus élevées possible.

Givaudan a satisfait aux obligations d'enregistrement 2013 imposées par la réglementation européenne REACH (*Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*) qui régit le contrôle des produits chimiques. L'échéance de la fin mai pour la phase deux de REACH couvrait l'enregistrement de toutes les substances fabriquées ou importées dans des quantités supérieures à 100 tonnes par an, ce qui impliquait plus de 65 enregistrements de notre part. Givaudan s'est portée volontaire pour être déclarant principal d'un nombre important de matériaux et a donc développé et rempli des dossiers techniques à des fins d'enregistrement auprès de l'Agence européenne des produits chimiques (*European Chemical Agency, ECHA*). Pour la troisième et dernière phase de REACH réservée aux produits à tonnage réduit, nous avons l'intention d'enregistrer quelque 150 produits chaque année et nous engageons à respecter la prochaine échéance en 2018.

En 2013, nous avons participé à beaucoup d'activités visant à mieux faire comprendre l'importance que revêt la protection de la propriété intellectuelle créative au sein du secteur de la parfumerie. Dans de nombreuses régions, nous participons activement à des discussions sur la manière dont le secteur peut augmenter la transparence liée aux ingrédients de parfumerie tout en protégeant la propriété intellectuelle dont notre activité dépend. Nos experts en matière de réglementation et des parfumeurs ont participé à des ateliers de l'IFRA à Bruxelles et à Washington, au cours desquels nous avons pu expliquer notre position et l'impact possible d'une divulgation des formules complètes aux législateurs. Nous adressons des protestations officielles par l'intermédiaire de l'IFRA et pensons qu'elles parviendront à faire évoluer la discussion à mesure que les législateurs prendront conscience de notre secteur et de nos besoins.

## Arômes

En 2013, le secteur des arômes a observé de fortes augmentations de l'activité réglementaire dans les quatre régions. De nouvelles réglementations alimentaires majeures ont été adoptées ou proposées dans nombre de marchés clés, dont l'Europe, la Chine, le Japon et l'Inde. De plus, la Loi américaine de modernisation de la sécurité sanitaire des aliments (*Food Safety Modernization Act*) a renforcé le besoin d'information sur les produits et de traçabilité dans un souci de sécurité de l'approvisionnement en nourriture. Grâce à nos équipes chargées de la sécurité des produits à l'échelle mondiale et de la réglementation au niveau régional, nous avons pu répondre aux besoins commerciaux de nos clients et garantir une qualité de produits constante.

Afin de renforcer notre capacité de réponse aux demandes croissantes des clients et des consommateurs, ainsi qu'en matière de réglementation et de sécurité, la Division Arômes a ajouté d'importantes ressources sur des marchés émergents tels que la Colombie, l'Afrique, l'Europe de l'Est et le Moyen-Orient. La Division finalise en outre un « moteur de conformité » basé sur SAP qui permettra à Givaudan de maintenir son engagement inégalé en faveur de la qualité des produits et l'assistance clientèle dans un environnement commercial toujours plus complexe, tout en garantissant la conformité réglementaire mondiale. Ce nouveau système sera une solution entièrement intégrée qui offrira une facilité d'accès à toutes les données réglementaires sur les ingrédients et arômes dont ont besoin nos équipes mondiales de réglementation et de développement.

De plus, nous avons apporté notre soutien à nos clients, aux consommateurs et aux agences réglementaires afin d'améliorer la sécurité et la qualité des aliments en offrant de nouveaux ingrédients aromatisants à la fois sûrs et conformes aux réglementations régionales et locales. De nouveaux ingrédients majeurs ont été introduits dans toutes les régions, donnant à nos aromaticiens de nouveaux outils de création d'arômes utilisés dans des produits à teneur réduite en matières grasses et en sucre.

Nous nous sommes également efforcés d'atteindre un grand degré d'harmonisation des réglementations ayant un impact sur l'industrie des arômes dans le monde entier grâce à notre position de chef de file dans des associations commerciales, telles que l'Organisation internationale de l'industrie des arômes alimentaires (*International Organisation of the Flavor Industry*), l'Association des fabricants d'arômes et extraits (*Flavor and Extract Manufacturers Association*) aux Etats-Unis, l'Association japonaise des matières premières destinées aux arômes et parfums (*Japan Flavor and Fragrance Materials Association*) au Japon et l'Association européenne des arômes et fragrances (*European Flavour and Fragrance Association*).



# Gouvernance

Le système de gouvernance de Givaudan est aligné sur les normes et les pratiques internationales afin d'assurer un équilibre des pouvoirs adéquat au sein de la Société et de préserver le bon fonctionnement de ses organes dirigeants.



## Dans cette section :

- 56 Gouvernance d'entreprise
- 56 – Structure du Groupe et actionnariat
- 57 – Structure du capital
- 58 – Conseil d'administration
- 66 – Comité exécutif
- 70 – Rémunérations, participations et prêts
- 70 – Participation des actionnaires
- 71 – Prise de contrôle de la Société et mesures de défense
- 71 – Révision
- 71 – Politique d'information

# Gouvernance d'entreprise

Le système de gouvernance de Givaudan est aligné sur les normes et les pratiques internationales afin d'assurer un équilibre des pouvoirs adéquat au sein de la Société et de préserver le bon fonctionnement de ses organes dirigeants.

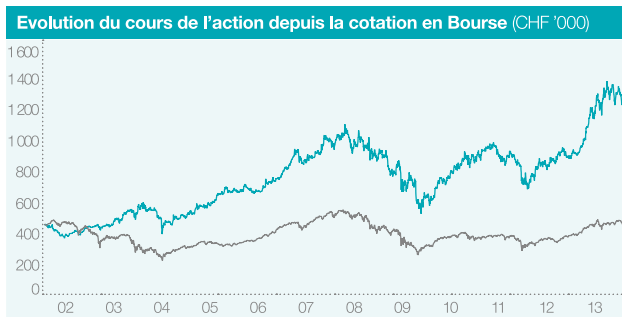
La présente section a été rédigée conformément au Code des obligations suisse, à la Directive publiée par la SIX Swiss Exchange sur les informations concernant la gouvernance et au « Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise » publié par economiesuisse. Elle tient compte des normes et pratiques internationales y afférentes.

Le fondement du cadre interne en la matière est inscrit dans les Statuts de Givaudan.

Le règlement d'organisation de la Société, publié sur son site Internet : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies] précise les fonctions, les pouvoirs et les règlements des organes dirigeants de la Société.

Sauf dispositions contraires de la loi, des Statuts ou du Règlement du Conseil d'administration de Givaudan, ce dernier délègue, avec le droit de sous-déléguer, l'ensemble de la gestion au Directeur général, au Comité exécutif et à ses membres. Le Règlement du Conseil d'administration de Givaudan précise également les responsabilités et le fonctionnement des trois Comités du Conseil d'administration.

Les Statuts et autres documents relatifs aux principes de gouvernance de Givaudan sont disponibles sur le site Internet : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]



Les actions Givaudan sont traitées sur virt-x, sous le numéro de valeur 1064593

— Givaudan  
— SMI

## 1. Structure du Groupe et actionariat

### 1.1. Structure du Groupe

#### 1.1.1. Présentation de la structure opérationnelle du Groupe par l'émetteur

Givaudan SA (« la Société »), Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier, Suisse, société mère du groupe Givaudan, est cotée à la SIX Swiss Exchange sous le numéro de valeur 1064593, ISIN CH0010645932.

Leader mondial de l'industrie de la parfumerie et des arômes, Givaudan SA propose ses produits à des entreprises de produits alimentaires, de boissons, de produits de consommation et de parfums opérant à l'échelle internationale, régionale et locale. La Société, qui exerce ses activités à travers le monde, s'organise autour de deux Divisions principales : Parfums et Arômes. La première est divisée en trois segments : Parfumerie fine, Parfums pour produits de consommation et Ingrédients de parfumerie. La seconde est composée de quatre segments : Boissons, Produits laitiers, Entremets salés et Confiserie.

Présentes sur les principaux marchés mondiaux et dans tous les grands pays au travers de services de ventes et de marketing, les deux Divisions gèrent leurs propres centres de recherche et développement. Dès lors que cela apparaît judicieux, elles mettent leurs ressources en commun dans les domaines de la recherche, de la compréhension des consommateurs et des achats.

Les différentes fonctions au sein de la Société comprennent la Finance, l'Informatique, le Service juridique, la Conformité, la Communication ainsi que les Ressources Humaines.

#### 1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

La Société n'a aucune filiale cotée en Bourse.

#### 1.1.3. Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

La liste des principales sociétés consolidées, leur domicile et leur actionariat sont présentés dans les comptes annuels consolidés du Rapport financier 2013 (note 29).

Pour de plus amples détails concernant la structure du Groupe, veuillez vous reporter aux comptes annuels consolidés de 2013 (notes 1 et 5).

Le Rapport financier 2013 peut être consulté sur le site Internet : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com)

### 1.2. Principaux actionnaires

A notre connaissance, les actionnaires suivants constituaient les seuls détenteurs de plus de 3% du capital-actions de Givaudan SA au 31 décembre 2013 (ou à la date de leur dernière déclaration en vertu de l'article 20 de la Loi sur les bourses) : William H. Gates III (10,29%), BlackRock Inc (5,46%),

Nortrust Nominees Ltd (fiduciaire: 14,95 %) et Chase Nominees Ltd (fiduciaire: 10,58 %).

La Société n'a conclu aucune convention d'actionnaires avec aucun de ses actionnaires principaux.

### 1.3. Participations croisées

La Société ne détient aucune participation croisée avec d'autres sociétés.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site Internet de la SIX, à l'adresse suivante : [www.six-swiss-exchange.com](http://www.six-swiss-exchange.com) – [market data] – [shares] – [company] – [significant shareholders]

## 2. Structure du capital

### 2.1. Capital à la date limite de communication

#### Capital-actions ordinaire

Au 31 décembre 2013, le capital-actions ordinaire de la Société s'élevait à CHF 92 335 860 divisé en 9 233 586 actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 10.00 chacune. Au 31 décembre 2013, sa capitalisation boursière s'élevait à CHF 11 763 588 564. La Société dispose également d'un capital-actions conditionnel tel que décrit ci-après.

### 2.2. Indications spécifiques concernant le capital autorisé et le capital conditionnel

#### Capital-actions autorisé

La Société ne possède pas de capital autorisé.

#### Capital-actions conditionnel

Le capital-actions de la Société peut être augmenté de la façon suivante :

- émission d'actions supplémentaires (jusqu'à 161 820) par l'exercice de droits d'option accordés aux collaborateurs et aux administrateurs du Groupe ;
- émission d'actions supplémentaires (jusqu'à 463 215) par l'exercice de droits d'option ou de conversion accordés en relation avec l'émission d'obligations de Givaudan SA ou de l'une des sociétés du Groupe. Le Conseil d'administration est autorisé à exclure le droit préférentiel des actionnaires à la souscription de telles obligations si le but de l'augmentation de capital est de financer des acquisitions ou d'émettre des obligations convertibles ou des bons de souscription sur le marché international des capitaux. Dans ce cas, les obligations ou bons de souscription doivent être proposés au public aux conditions du marché, avec un délai d'exercice ne devant pas dépasser six ans pour les droits d'option et quinze ans pour les droits de conversion à partir de la date d'émission, et un prix d'exercice ou de conversion des nouvelles actions d'un niveau correspondant au moins aux conditions du marché lors de l'émission des obligations ou des bons de participation ;

- émission d'actions supplémentaires (jusqu'à 123 163) par l'exercice de droits d'option accordés aux actionnaires de Givaudan SA.

En ce qui concerne le capital-actions conditionnel, les droits de souscription des actionnaires sont exclus.

L'acquisition des actions par l'exercice de droits d'option ou de conversion et le transfert de ces actions sont soumis aux restrictions décrites ci-dessous.

### 2.3. Modifications du capital

Les informations relatives à l'exercice 2011 sont disponibles dans les comptes annuels statutaires (notes 6 et 7) du Rapport financier 2012. Les variations des fonds propres en 2012 et 2013 sont présentées en détail dans les comptes annuels statutaires (notes 6 et 7) du Rapport financier 2013.

### 2.4. Actions et bons de participation

La Société dispose d'une seule classe d'actions. Il s'agit d'actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 10.00 chacune. Sous réserve des restrictions décrites ci-dessous, toutes les actions sont assorties des mêmes droits à tous les égards. Chaque action donne droit à une voix et au même dividende.

### 2.5 Bons de jouissance

Il n'existe aucun bon de jouissance ou bon de participation autre que les actions nominatives.

### 2.6 Limitations sur le transfert d'actions et l'enregistrement des fiduciaires

#### 2.6.1 Limitations sur le transfert par catégorie d'actions, avec la mention des éventuelles clauses statutaires de groupe et des dispositions régissant l'octroi de dérogations

Aucun actionnaire ne peut être enregistré avec droit de vote pour plus de 10 % du capital-actions de la Société, tel qu'inscrit au registre du commerce. Cette restriction s'applique également aux actions acquises par des entités liées entre elles par leur capital, leur droit de vote, leur gestion commune ou autre, qui agissent de façon concertée pour contourner la règle des 10 %. Elle ne s'applique pas dans le cas d'acquisition d'entreprises, en totalité ou en partie, ni dans le cas d'acquisition d'actions par succession, partage successoral ou en vertu du régime matrimonial.

#### 2.6.2 Motifs de l'octroi de dérogations pendant l'exercice sous revue

Aucune exception à ces règles n'a été accordée en 2013.

### 2.6.3 Admissibilité des inscriptions de fiduciaires, en précisant les éventuelles clauses de pourcentage et les conditions à remplir pour l'inscription

Sous réserve des dispositions mentionnées au paragraphe suivant, l'inscription avec droit de vote au registre des actions de la Société est soumise à une déclaration de l'actionnaire stipulant qu'il a acquis les actions en son nom propre et pour son propre compte.

Conformément à un règlement adopté par le Conseil d'administration, les fiduciaires détenant jusqu'à 2 % du capital-actions peuvent être inscrits avec droit de vote au registre des actions de la Société sans autres conditions. Au-delà de 2 %, ils doivent s'engager à divulguer à la Société les noms et adresses des ayants droit ainsi que le nombre d'actions qu'ils détiennent.

### 2.6.4 Procédure et conditions auxquelles les privilèges statutaires et les limitations sur le transfert peuvent être levés

Les limitations sur le transfert d'actions et l'enregistrement des fiduciaires peuvent être modifiées par un vote positif à la majorité absolue des voix représentées à une Assemblée Générale.

### 2.7 Obligations convertibles et bons de souscription (options)

Il n'existe actuellement pas d'obligations ni de bons convertibles en actions Givaudan SA.

## 3. Conseil d'administration

Conformément aux Statuts de Givaudan SA, le Conseil d'administration peut être composé de sept à neuf membres.

Le Conseil d'administration de Givaudan, actuellement composé de sept membres, réunit des compétences étendues dans les domaines de la finance, de la stratégie et de l'industrie de la parfumerie et des arômes, ainsi qu'une longue expérience dans de nombreux domaines ayant trait aux activités de la Société, de la recherche et l'innovation au marketing et aux affaires réglementaires. Les connaissances des membres du Conseil, leur diversité et leur savoir-faire concourent de manière essentielle à la bonne direction d'une société de la taille de Givaudan dans un environnement complexe marqué par une évolution rapide.

## 3.1 Membres du Conseil d'administration

### Dr Jürg Witmer

Président

Juriste

De nationalité suisse, né en 1948

Membre non exécutif

Siège au Conseil depuis 1999



Jürg Witmer rejoint Hoffmann-La Roche à Bâle en 1978, puis est nommé successivement Conseiller juridique, Assistant du Président-directeur général, Directeur général et Responsable de projet Chine de Roche Far East à Hong Kong, Directeur de la communication et des affaires publiques au siège social de Roche à Bâle, en Suisse, et Directeur général de Roche Austria. De 1999 à 2005, il assume les fonctions de Directeur général du groupe Givaudan à Vernier/Genève et depuis 2005 celles de Président du Conseil d'administration.

Jürg Witmer est par ailleurs Vice-président du Conseil d'administration de Syngenta SA, Bâle; membre du Conseil d'administration de Zuellig Group Hong Kong, et de A. Menarini IFR Florence (Italie); ainsi que Président du Conseil d'administration de Clariant SA, Bâle, de 2008 à 2012.

Jürg Witmer est titulaire d'un doctorat en droit de l'Université de Zurich et a suivi des études de relations internationales du Graduate Institute à l'Université de Genève.

**André Hoffmann**

Vice-président

Entrepreneur

De nationalité suisse, né en 1958

Membre non exécutif

Siège au Conseil depuis 2000



En 1983, André Hoffmann est Directeur administratif de la Tour du Valat, un centre de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes situé en France. Il s'installe à Londres en 1985 et travaille plusieurs années pour James Capel and Co. Corporate Finance Ltd., puis pour Nestlé UK dans la finance d'entreprise et le développement commercial.

André Hoffmann est par ailleurs Vice-président du Conseil d'administration de Roche Holding Ltd, membre du Conseil d'administration de Genentech Inc, INSEAD, Inovalon Inc., Amazentis SA et Glyndebourne Productions Ltd. Il est en outre Président de la Fondation MAVA, de la Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA), de Massellaz SA, ainsi que Vice-président de WWF International et de la Fondation Tour du Valat.

André Hoffmann a suivi des études d'économie à l'Université de Saint-Gall et est titulaire d'un Master of Business Administration de l'INSEAD.

**Irina du Bois**

Administratrice

Ingénieure chimiste

De nationalités suisse et allemande, née en 1946

Membre non exécutif

Siège au Conseil depuis 2010



Irina du Bois commence sa carrière en 1976 chez Nestlé en tant que Responsable des affaires réglementaires puis devient Directrice des affaires réglementaires en 1986, avant d'occuper également, en 1990, les fonctions de Directrice de l'environnement d'entreprise. Avant son départ de Nestlé en 2010, elle dirigeait le département des affaires réglementaires et scientifiques, de 2004 à 2009. Active au sein de plusieurs organisations et institutions liées à l'industrie alimentaire, elle a siégé à la présidence du Groupe d'experts des normes internationales de la Confédération des industries agro-alimentaires de l'UE. Elle est membre de l'International Organisations Committee de l'Institut international des sciences de la vie, du comité spécialisé dans la biotechnologie de la Société suisse des industries chimiques et du Comité national suisse du Codex alimentarius.

Irina du Bois est par ailleurs Présidente de la Fondation Pierre du Bois pour l'histoire du temps présent.

Irina du Bois est titulaire d'un Master of Science MSc. (ingénieure chimiste) de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

**Dr Nabil Y. Sakkab**

Administrateur

Entrepreneur

De nationalité américaine, né en 1947

Membre non exécutif

Siège au Conseil depuis 2008



En 1974, Dr Nabil Y. Sakkab rejoint Procter & Gamble à Cincinnati, société qu'il quitte en 2007 avec le titre de Vice-président directeur du département de recherche et développement. Pendant cette période, il siège au Leadership Council de P&G et au Comité d'innovation du Conseil d'administration de P&G. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages scientifiques et publications sur la gestion de l'innovation et le co-inventeur de plus de 27 brevets.

Il est par ailleurs membre du Conseil d'Altria Group Inc, de Celltex Therapeutics Corporation et de PharNext S.A.S., Président de BiOWISH Technologies, de Crea Ventures et de Deinove SA et Advisory Professor à l'Université Tsinghua à Pékin.

Dr Nabil Y. Sakkab est titulaire d'une licence de chimie de l'Université américaine de Beyrouth et d'un doctorat en chimie de l'Illinois Institute of Technology.

**Thomas Rufer**

Administrateur

Expert-comptable

De nationalité suisse, né en 1952

Membre non exécutif

Siège au Conseil depuis 2009



En 1976, Thomas Rufer rejoint Arthur Andersen où il occupe plusieurs postes dans les domaines de l'audit et du conseil aux entreprises (comptabilité, organisation, contrôle interne et gestion du risque). De 1993 à 2001, il est Country Managing Partner d'Arthur Andersen Suisse. Depuis 2002, il travaille en tant que consultant indépendant en matière de comptabilité, de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle interne.

Il est par ailleurs membre de plusieurs organes publics et privés: Vice-président du Conseil d'administration et Président du Comité d'audit de la Banque Cantonale Bernoise, Président du Conseil d'administration de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision et membre de la Commission des OPA suisse.

Expert-comptable suisse, Thomas Rufer est également titulaire d'un diplôme d'économiste d'entreprise HES.

**Peter Kappeler**

Administrateur

Entrepreneur

De nationalité suisse, né en 1947

Membre non exécutif

Siège au Conseil depuis 2005



Peter Kappeler occupe des fonctions de direction dans plusieurs entreprises des secteurs industriel et bancaire. Pendant 17 ans, il tient les rênes de la BEKB/BCBE (Banque Cantonale Bernoise), d'abord en tant que Directeur général de 1992 à 2003, puis en tant que Président du Conseil d'administration jusqu'en 2008. Il est propriétaire ou copropriétaire de plusieurs start-up et petites entreprises industrielles, et également membre de plusieurs conseils d'administration dont celui de la Fondation Académie d'été du Centre Paul Klee.

Il est par ailleurs membre du Conseil d'administration de Cendres et Métaux SA, de Schweizerische Mobiliar Holding AG, et de Schweizerische Mobiliar Genossenschaft.

Peter Kappeler est titulaire d'un Master of Business Administration de l'INSEAD et ingénieur diplômé de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich.

**Lilian Biner**

Administratrice

Entrepreneur

De nationalité suédoise, née en 1962

Membre non exécutif

Siège au Conseil depuis 2011



Lilian Biner a acquis une expérience des fonctions de direction dans des sociétés de distribution et de produits de consommation. Elle a occupé récemment les fonctions de Directrice financière et Vice-présidente exécutive d'Axel Johnson AB en 2007 et de Directrice de la tarification stratégique d'Electrolux Major Appliances Europe, une société qu'elle a rejointe en 2000 en tant que responsable des RH et du développement de l'organisation.

Lilian Biner est par ailleurs membre du Conseil d'administration d'Oriflame Cosmetics SA, de Thule Group AB, d'OJSC Melon Fashion Group, d'a-connect (group) ag, de Nobia AB et de Cloetta AB (depuis avril 2013).

Elle est diplômée de la Stockholm School of Economics (BA/MBA).

### 3.2 Autres activités et intérêts directs

Pour connaître les autres activités et les intérêts directs des membres du Conseil d'administration, veuillez vous reporter à leurs biographies figurant à la section 3.1.

A l'exception de ceux décrits à la section 3.1, aucun membre du Conseil d'administration de Givaudan SA n'assume de fonctions permanentes de direction ou de conseil pour des groupes d'intérêts nationaux ou étrangers, ni n'exerce de fonctions officielles significatives, ni n'occupe de postes politiques importants. Le Conseil d'administration évalue l'indépendance de ses membres.

Au 31 décembre 2013, tous les membres du Conseil d'administration étaient des membres non exécutifs. Aucun membre du Conseil n'entretient de relations d'affaires importantes avec Givaudan SA ni avec aucune de ses filiales. Jürg Witmer, Président non exécutif, a été Directeur général de Givaudan jusqu'au 27 avril 2005.

### 3.3 Interdépendances

La section 3.3 de la Directive sur les informations concernant la gouvernance de la SIX Swiss Exchange a été abrogée et non remplacée.

### 3.4 Elections et durée du mandat

#### 3.4.1 Principes de la procédure d'élection (renouvellement global ou échelonné) et limitations de la durée du mandat

Actuellement, conformément aux Statuts de Givaudan, le nombre de membres du Conseil d'administration est compris entre sept et neuf personnes et la durée du mandat est comprise entre un et trois ans, sous réserve de démission ou de révocation anticipée par l'Assemblée générale. Les membres du Conseil sont tenus de se retirer au plus tard lors de l'Assemblée générale ordinaire suivant leur soixante-dixième anniversaire.

Les élections sont organisées sur une base rotative, de sorte que le mandat d'un tiers des membres arrive à expiration chaque année. Les membres du Conseil d'administration sont

élus, à titre individuel, par l'Assemblée générale. La réélection des membres du Conseil est possible.

Afin de permettre un renouvellement échelonné de la composition du Conseil, ce dernier a adopté un calendrier de relève interne.

Deux membres du Conseil d'administration ont été réélus lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2013: Mme Irina du Bois pour un mandat d'un an et M. Peter Kappeler pour un mandat de trois ans.

Après l'entrée en vigueur, le 1<sup>er</sup> janvier 2014, de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse, la Société proposera de modifier ses Statuts lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2014, afin de les rendre conformes aux nouvelles exigences. La durée du mandat des membres du Conseil d'administration sera désormais d'un an, durée correspondant à l'intervalle entre deux assemblées générales ordinaires.

#### 3.4.2 Pour chaque membre du Conseil d'administration: première élection et présence aux séances

Pour connaître la date de la première élection au Conseil d'administration et la présence aux séances des comités, veuillez vous reporter au tableau ci-dessous.

### 3.5 Organisation interne

#### 3.5.1 Répartition des tâches au sein du Conseil d'administration

Selon les règles actuelles, le Conseil d'administration désigne son Président et son Vice-président.

Le Président convoque, prépare et préside les séances du Conseil d'administration, prépare et supervise la mise en œuvre de ses résolutions (sauf si celle-ci est déléguée à un Comité), supervise la marche des affaires et les activités du Comité exécutif, propose des successeurs potentiels pour nomination au Conseil d'administration ou au Comité exécutif, propose au Comité de rémunération la rémunération globale du Directeur général et des autres membres du Comité exécutif et coordonne l'action des Comités du Conseil d'administration.

Membre du Conseil	Année de la première élection	Durée restante du mandat*	Présence aux séances du Conseil en 2013	Présence aux séances du Comité d'audit en 2013	Présence aux séances du Comité de rémunération en 2013	Présence aux séances du Comité de nomination et de gouvernance en 2013
Dr Jürg Witmer	1999	2015	7			2
André Hoffmann	2000	2015	7		4	
Peter Kappeler	2005	2016	7	3	4	
Dr Nabil Y. Sakkab	2008	2014	7			2
Thomas Rufer	2009	2015	7	4		
Irina du Bois	2010	2014	7		4	2
Lilian Biner	2011	2014	7	4		

\*Avant l'entrée en vigueur de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse.



Le Président reçoit toutes les invitations et tous les procès-verbaux des réunions des Comités et est autorisé à assister à ces réunions. Le Président est en outre chargé de prendre les décisions dans les cas qui entrent dans les tâches et pouvoirs du Conseil d'administration, mais dans lesquels, pour des raisons d'urgence, ce dernier ne peut prendre une décision en temps voulu. Le Président informe alors les membres du Conseil d'administration aussi rapidement que possible et la résolution correspondante fait l'objet d'un procès-verbal lors de la prochaine réunion du Conseil.

Si le Président est dans l'incapacité d'agir, le Vice-président exerce ses fonctions en assumant l'ensemble de ses tâches et pouvoirs.

### 3.5.2 Composition, attributions et délimitation des compétences de tous les Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a mis en place trois Comités : un Comité d'audit, un Comité de nomination et de gouvernance et un Comité de rémunération.

Chaque Comité est dirigé par un Président qui a pour principales responsabilités d'organiser et de mener les réunions ainsi que d'en établir le procès-verbal. Pour connaître la participation des membres du Conseil dans les Comités, veuillez vous reporter au tableau ci-dessous.

#### Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour principale fonction d'assister le Conseil d'administration dans le cadre de ses responsabilités de supervision, en vérifiant les informations financières, les systèmes de contrôle interne et les processus d'audit. Il se charge de certains travaux préparatoires pour le Conseil d'administration au complet. Le Comité d'audit est actuellement composé de trois membres du Conseil d'administration.

Le Comité d'audit s'assure que les systèmes de gestion des risques de la Société sont efficaces. Il facilite également la communication entre le Conseil d'administration, la Direction, la fonction d'audit interne et les organes de révision. Enfin, il examine et approuve les honoraires des organes de révision pour l'audit des comptes annuels. Le Directeur financier assiste aux réunions du Comité d'audit à l'invitation de son Président.

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2013. Chaque séance a duré environ une demi-journée. Le responsable de l'audit interne et le Corporate Compliance Officer ont assisté aux quatre réunions du Comité d'audit, tout comme les représentants de l'organe de révision, à l'exception de certaines séances à huis clos.

#### Comité de rémunération

Le Comité de rémunération examine la politique de rémunération et formule des recommandations à l'intention du Conseil d'administration. Il approuve le niveau de rémunération du Directeur général et des autres membres du Comité exécutif, ainsi que l'ensemble des instruments de rémunération liés aux résultats et la politique de fonds de pension. En raison de l'entrée en vigueur, le 1<sup>er</sup> janvier 2014, de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse, il est prévu de demander au Comité de préparer le Rapport de rémunération pour l'Assemblée générale ordinaire.

Le Comité de rémunération est composé de trois membres du Conseil d'administration. Il prend conseil auprès d'experts externes indépendants et, si nécessaire, consulte le Président et le Directeur général sur des sujets particuliers. A compter de l'Assemblée générale ordinaire de 2014, les membres du Comité de rémunération seront élus par les actionnaires parmi les membres du Conseil d'administration réélus.

En 2013, le Comité de rémunération s'est réuni quatre fois et a adopté une résolution par écrit. Chaque séance a duré entre une heure et demie et deux heures. Pendant ces séances, le Comité a examiné entre autres l'incidence de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse sur la politique et les principes de rémunération de Givaudan. Il a préparé des modifications de la politique de rémunération et un nouveau programme pour le Plan d'actions attribuées sous condition de performance.

#### Comité de nomination et de gouvernance

Le Comité de nomination et de gouvernance aide le Conseil d'administration à appliquer les principes de gouvernance. Il prépare les nominations au Conseil d'administration et au Comité exécutif et prodigue des conseils en matière de planification de la relève au sein de la Société. Il est composé de trois membres du Conseil d'administration.

## Membres des Comités

Comités du Conseil d'administration	Dr Jürg Witmer [Président]	André Hoffmann	Lilian Biner	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Dr Nabil Y Sakkab
Audit			■		■	■	
Nomination et gouvernance	■			■			■
Rémunération		■		■	■		

■ Président du Comité

■ Membre du Comité

Le Comité de nomination et de gouvernance s'est réuni deux fois en 2013 pour préparer des modifications dans la composition du Conseil et pour définir le processus de relève des cadres supérieurs.

Pour de plus amples informations concernant le Conseil d'administration et le rôle des Comités, veuillez consulter les rubriques suivantes du site Internet de Givaudan : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [board of directors] et [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [board of directors] – [committees of the board]

### 3.5.3 Méthodes de travail du Conseil d'administration et de ses Comités

Le Conseil se réunit périodiquement et tient des séances additionnelles si nécessaire ou sur demande écrite de l'un de ses membres. Le Président, après avoir consulté le Directeur général, définit l'ordre du jour des séances du Conseil. Les décisions peuvent également être prises par consultation écrite (y compris par télécopie et transmission électronique des données) ou par télécommunication (y compris par téléphone et vidéoconférence), sous réserve qu'aucun des membres du Conseil n'exige une séance formelle.

Les Comités du Conseil se réunissent en général immédiatement avant ou après chaque séance du Conseil. Il est possible d'organiser des réunions supplémentaires si nécessaire. Le Conseil d'administration reçoit des rapports réguliers de ses Comités, du Président, ainsi que du Comité exécutif.

Les procès-verbaux de toutes les réunions des Comités sont communiqués à tous les membres du Conseil.

En amont des séances du Conseil d'administration, ses membres reçoivent toutes les informations pertinentes via un système électronique sécurisé de partage de documents afin d'en prendre connaissance au préalable.

En 2013, le Conseil d'administration de Givaudan a tenu sept séances ordinaires, dont une séance constitutive immédiatement après l'Assemblée générale ordinaire, ainsi qu'une séance par téléphone. En général, les séances ordinaires en Suisse durent une journée à une journée et demie, tandis que les séances du Conseil qui se tiennent sur les sites Givaudan hors de Suisse durent deux jours et incluent des visites de sites et d'emplacements stratégiques, ainsi que des réunions avec la Direction de la région visitée. Les séances extraordinaires sont généralement plus courtes. En octobre 2013, le Conseil a visité les activités de la Société au Moyen-Orient.

Hormis la séance constitutive qui s'est tenue immédiatement après l'Assemblée générale ordinaire, la performance opérationnelle et financière de la Société a été présentée par la Direction et examinée par le Conseil lors de chaque séance du Conseil. Le Conseil d'administration a également été informé et a discuté des divers aspects de la stratégie future de la Société, de tous les grands projets d'investissement, de la planification de la relève et des rémunérations des dirigeants, et d'autres questions commerciales importantes, ainsi que

des résultats de l'audit interne et de la gestion des risques. A l'exception de la séance constitutive et de certaines sessions à huis clos, les membres du Comité exécutif ont pris part à toutes les séances ordinaires hormis la séance par téléphone, à laquelle seuls le Directeur général et le Directeur financier ont participé. Certains membres de l'équipe de Direction ont été régulièrement invités à aborder des projets spécifiques lors des séances ordinaires du Conseil.

En 2013, le Conseil d'administration a procédé à son auto-évaluation annuelle et a discuté en continu de la planification de sa propre relève.

En 2013, tous les membres ont participé à toutes les séances du Conseil.

### 3.6 Compétences

Le Conseil d'administration assume la responsabilité suprême de la direction, de la surveillance et du contrôle stratégique de la gestion de la Société et se charge des autres aspects qui, légalement, relèvent de sa compétence. Il définit notamment les stratégies à moyen et long termes, établit les directives régissant les politiques de la Société et donne les instructions nécessaires dans des domaines tels que les acquisitions, les investissements importants et les engagements financiers à long terme excédant certains seuils.

Conformément à la législation suisse, aux Statuts et au Règlement du Conseil d'administration de Givaudan, le Conseil d'administration est notamment chargé de :

- la direction suprême de la Société et, en particulier, la définition des stratégies à moyen et long termes, l'établissement des directives régissant les politiques de la Société et la communication des instructions nécessaires ;
- la définition de l'organisation ;
- l'approbation du budget annuel du Groupe ;
- la structuration du système comptable et du contrôle financier, ainsi que la planification financière ;
- l'évaluation de la gestion des risques de la Société ;
- la décision d'acquérir ou de céder certaines immobilisations corporelles d'un montant global excédant la limite fixée par les directives de la Société en matière d'investissement établies par le Conseil d'administration ;
- la nomination et la révocation des personnes chargées de la gestion et de la représentation de la Société, en particulier le Directeur général et les autres membres du Comité exécutif ;
- la supervision finale des personnes chargées de la gestion, en particulier pour ce qui a trait à la conformité, à la législation, aux Statuts, aux règlements et aux instructions données dans tous les domaines intéressant la Société, tels que les conditions de travail, la protection de l'environnement, les pratiques commerciales, les règles de concurrence, le délit d'initié et la publicité ad hoc ;

- la préparation du Rapport Annuel, ainsi que la préparation de l'Assemblée générale ordinaire et la mise en œuvre de ses résolutions ;
- la notification au tribunal en cas d'insolvabilité ;
- les décisions concernant l'exécution ultérieure des versements liés aux actions non entièrement libérées ;
- le contrôle des augmentations du capital-actions dans la mesure où celles-ci font partie des pouvoirs du Conseil d'administration et des confirmations et modifications apportées aux Statuts ;
- la vérification des qualifications professionnelles spéciales des auditeurs.

Sauf dispositions contraires de la législation suisse, des Statuts ou du Règlement du Conseil d'administration de Givaudan, ce dernier délègue tous les autres domaines de la gestion au Directeur général, au Comité exécutif et à ses membres.

### 3.7 Instruments d'information et de contrôle vis-à-vis de la Direction

Le Conseil d'administration reconnaît que pour être en mesure de s'acquitter des tâches de direction suprême de la Société et de surveillance de la gestion, il doit être pleinement informé de tous les aspects ayant un impact substantiel sur Givaudan. A cette fin, le Conseil dispose d'un système d'information et de contrôle composé des instruments ci-après.

#### Système d'information de gestion

Le Conseil d'administration s'assure d'être suffisamment informé pour pouvoir prendre des décisions appropriées par le biais d'un système d'information de gestion comportant un droit à l'information très large pour les membres du Conseil :

- Le Président du Conseil d'administration est régulièrement invité aux séances du Comité exécutif dont il reçoit les procès-verbaux. Il reçoit en outre des rapports du Directeur général et du Directeur financier.
- Le Directeur général et le Directeur financier sont présents et participent à toutes les séances ordinaires du Conseil d'administration et accèdent à toutes les demandes d'information émanant des membres du Conseil sur toute question concernant Givaudan qui y est abordée. Régulièrement, d'autres membres du Comité exécutif et certains membres de la Direction sont invités à traiter de projets spécifiques lors des séances ordinaires du Conseil. Tous les membres du Comité exécutif sont tenus de fournir des informations lors des séances du Conseil d'administration sur demande.
- Une fois par an, le responsable de l'audit interne et le Corporate Compliance Officer présentent un rapport devant le Conseil. Celui-ci reçoit également une fois par an des rapports sur l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité, le Développement durable et la Gestion des risques.
- Le responsable de l'audit interne est présent et participe à chaque réunion du Comité d'audit. Le Directeur financier et le Corporate Compliance Officer sont également présents à toutes les réunions du Comité d'audit, tout comme les représentants de l'organe de révision. Le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur des Rémunérations et avantages et le Directeur général sont présents à chaque réunion du Comité de rémunération, sauf lorsque des questions relatives à la rémunération des membres du Comité exécutif sont débattues. Le Président est lui aussi régulièrement présent aux réunions du Comité de rémunération.
- Tous les membres du Conseil ont accès à tous les comptes rendus des réunions des Comités.
- Le Conseil d'administration reçoit chaque mois du Comité exécutif des rapports de synthèse, indiquant notamment les résultats atteints en fonction des indicateurs de performance clés. Tous les membres du Conseil sont immédiatement informés en cas d'événements extraordinaires. Ils ont également un accès direct au site intranet de Givaudan, sur lequel se trouvent toutes les informations internes concernant les événements importants, les présentations et les modifications organisationnelles. En outre, les membres du Conseil reçoivent toutes les informations pertinentes, y compris les communiqués de presse et autres informations adressées aux investisseurs et analystes financiers.
- Afin de préparer chaque séance du Conseil, les membres du Conseil reçoivent des informations et des rapports de la part du Comité exécutif et des autres membres de la Direction par l'intermédiaire d'un système électronique sécurisé de partage de documents et par d'autres moyens de communication.
- Le Conseil d'administration visite chaque année au moins un des sites de Givaudan dans le monde, où il rencontre des membres de la direction locale. Les membres du Conseil sont de plus incités à se rendre dans les sites locaux de la Société lorsqu'ils voyagent et à rencontrer directement les dirigeants locaux et régionaux afin d'offrir aux membres du Conseil la possibilité d'obtenir des informations de première main sur les développements locaux et régionaux et de communiquer directement avec les dirigeants dans le monde entier.
- Le Conseil est régulièrement en contact avec le Directeur général et le Directeur financier, ainsi qu'avec les autres membres du Comité exécutif. Tout membre du Conseil peut demander au Directeur général et à d'autres membres du Comité exécutif des informations concernant la marche des affaires.

## Gestion des risques

Givaudan a mis en place un processus interne de gestion des risques fondé sur sa Charte de gestion des risques d'entreprise. Ce processus est axé sur l'identification et la gestion/l'exploitation des risques.

Le Conseil définit le cadre de gestion des risques stratégiques, l'exécution de ce processus étant confiée au Comité exécutif. Le processus de gestion des risques obéit à un cycle structuré d'évaluation, de révision et de comptes rendus coordonné par le Corporate Compliance Officer dans le but d'assurer une approche harmonisée à l'échelle du Groupe.

Pour chaque risque stratégique majeur identifié pour la Société, un membre du Comité exécutif est désigné en tant que responsable du risque chargé de le gérer à l'échelle de tout le Groupe. Une fois par an, le Comité exécutif présente un rapport au Conseil sur le processus de gestion des risques, les risques stratégiques et les mesures d'atténuation. L'audit interne de l'entreprise est là pour garantir l'efficacité du processus de gestion des risques.

Pour de plus amples informations sur la gestion des risques, veuillez vous reporter aux pages 50-52 et 104-111.

## Audit interne

La fonction d'audit interne de l'entreprise est une fonction indépendante et objective placée sous l'autorité directe du Comité d'audit.

Son rôle est d'évaluer la gestion des risques ainsi que les systèmes de contrôle de la Société et de contribuer à leur amélioration constante. En particulier, elle consiste à analyser et à évaluer l'efficacité des processus d'entreprise et, si nécessaire, à formuler des recommandations de modification.

L'audit interne de l'entreprise utilise une approche d'audit basée sur le risque, visant à s'assurer de la bonne marche des processus d'entreprise pertinents dans toutes les entités de Givaudan. Cette démarche suit une méthodologie d'audit des processus d'entreprise qui apporte une valeur ajoutée aux entités locales et à la Direction du Groupe. La stratégie d'entreprise de Givaudan, les résultats de la gestion des risques, les résultats des audits passés, les informations apportées par la Direction, les changements organisationnels et l'expérience acquise par l'audit interne de l'entreprise : tels sont les éléments pris en compte pour élaborer le plan annuel d'audit interne. L'établissement de rapports et une communication efficaces assurent la bonne mise en œuvre des recommandations de l'audit. Pour les audits spécifiques des filiales, le cabinet Ernst & Young apporte son aide à la fonction d'audit interne.

L'activité d'audit interne fait l'objet d'un rapport qui est présenté une fois par an au Conseil d'administration au complet.

## 4. Comité exécutif

Le Comité exécutif, placé sous l'autorité du Directeur général, est responsable de tous les domaines de la direction opérationnelle de la Société ne relevant pas de la compétence exclusive du Conseil d'administration.

Le Directeur général, dans le cadre des pouvoirs qui lui ont été attribués, est chargé d'atteindre les objectifs stratégiques de la Société et de déterminer les priorités opérationnelles. En outre, il dirige, supervise et coordonne les autres membres du Comité exécutif, et en particulier convoque, prépare et préside les réunions du Comité exécutif.

Le Conseil d'administration nomme les membres du Comité exécutif sur recommandation du Directeur général après évaluation par le Comité de nomination. Le Comité exécutif est chargé de la mise au point de la stratégie de la Société ainsi que de ses plans d'affaires et financier à long terme. Il a également pour principales responsabilités la gestion et la supervision de tous les aspects du développement commercial sur le plan opérationnel ainsi que l'approbation des décisions d'investissement.

Ses tâches et pouvoirs couvrent l'approbation des investissements, des contrats de leasing et des cessions conformément aux directives de la Société en matière d'investissement. Le Comité exécutif approuve d'importants projets commerciaux et élabore le plan d'affaires de la Société ainsi que les budgets des différentes Divisions et fonctions. En outre, en collaboration avec le département des Ressources Humaines, le Comité exécutif joue un rôle essentiel dans l'évaluation périodique du programme de gestion des talents, et notamment dans la planification de la relève des postes clés. Il est également chargé du suivi des alliances et partenariats forgés avec des organismes externes tels que des universités, groupes de réflexion et autres partenaires commerciaux.

Les membres du Comité exécutif sont responsables à titre individuel des domaines d'activité qui leur sont attribués.

Le Comité exécutif se réunit en règle générale une fois par mois afin de discuter des questions générales liées aux activités et à la stratégie de la Société. En 2013, le Comité a tenu 11 séances sur divers sites de la Société à l'international, chaque séance ayant duré de un à trois jours. Ces réunions constituent une occasion de communiquer directement avec les dirigeants locaux et de visiter les sites de Givaudan dans le monde. Le Comité se rend dans chacune des régions principales au moins une fois par an afin d'entretenir des contacts étroits avec les différents domaines d'activité.

## 4.1 Membres du Comité exécutif

### Gilles Andrier

Directeur général



De nationalité française, né en 1961. Gilles Andrier est titulaire de deux Masters d'ingénieur de l'ENSEEIH Toulouse.

Il débute sa carrière chez Accenture en tant que conseiller en gestion avant de rejoindre Givaudan en 1993 en tant que contrôleur de la Division Parfums et assistant du Directeur général. Il occupe ensuite plusieurs postes, dont celui de Directeur des opérations Parfumerie aux Etats-Unis et de Directeur des Parfums pour produits de consommation en Europe. Il est nommé Directeur de la Parfumerie fine pour l'Europe en 2001 avant de devenir Directeur mondial de la Parfumerie fine en 2003, puis Directeur général de Givaudan en 2005.

Gilles Andrier est par ailleurs membre du Conseil de la Swiss-American Chamber of Commerce, Coprésident du Conseil d'administration du Natural Resources Stewardship Circle.

### Mauricio Graber

Président de la Division Arômes



De nationalité mexicaine, né en 1963. Mauricio Graber est diplômé de l'Universidad Autónoma Metropolitana en ingénierie électronique et titulaire d'un Master en Management de la J.L. Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University aux Etats-Unis.

Il commence son parcours avec Givaudan en 1995 en tant que Directeur général de Tastemaker pour l'Amérique latine. Après l'acquisition de Tastemaker par Givaudan, il devient Directeur général pour le Mexique, l'Amérique centrale et les Caraïbes avant d'être nommé Vice-président pour l'Amérique latine en 2000. Il est ensuite nommé Président de la Division Arômes de Givaudan en 2006.

Mauricio Graber est par ailleurs Président de l'Organisation internationale de l'industrie des arômes alimentaires (IOFI) d'octobre 2010 à octobre 2012.

**Michael Carlos**

Président de la Division Parfums



De nationalité française, né en 1950. Michael Carlos est titulaire d'un MBA de l'Indian Institute of Management et diplômé de l'Indian Institute of Technology en ingénierie chimique.

Il débute sa carrière chez Givaudan en 1984 en tant que Directeur général à Hong Kong. En 1992, il devient Directeur du Centre de création européen d'Argenteuil, où il est chargé d'intégrer les ressources créatives de Givaudan et de Roure. En 1999, Michael Carlos est nommé Directeur mondial des Parfums pour produits de consommation, puis Président de la Division Parfums en 2004.

Michael Carlos est par ailleurs Vice-président de l'Association internationale des matières premières pour la parfumerie (International Fragrance Association, IFRA) et Président du Research Institute of Fragrance Materials.

**Matthias Währen**

Directeur financier



De nationalité suisse, né en 1953. Matthias Währen est diplômé de l'Université de Bâle.

Il débute sa carrière dans l'audit d'entreprise chez Roche en 1983, puis devient Directeur financier de Roche Korea en 1988. En 1990, il est nommé Directeur des finances et des technologies de l'information de Nippon Roche à Tokyo. Il devient Vice-président des finances et des technologies de l'information de Roche USA en 1996, puis Directeur des finances et de l'informatique de la division Roche Vitamines en 2000. Il participe à la vente de cette activité à DSM en 2003 avant de rejoindre Givaudan en 2004.

Matthias Währen est par ailleurs membre du Regulatory Board de SIX Exchange Regulation et membre du Conseil de scienceindustries Switzerland.

**Adrien Gonckel**

Directeur des technologies de l'information



De nationalité française, né en 1952. Adrien Gonckel est titulaire d'un Master en technologies de l'information des Universités de Belfort et de Lyon en France.

Il commence sa carrière chez F. Hoffmann-La Roche Ltd à Bâle dans le département informatique en 1973. De 1975 à 1978, il travaille pour Roche Belgique à Bruxelles en tant que Directeur informatique et pour Citrique Belge en tant que responsable de l'intégration des systèmes. Il revient chez F. Hoffmann-La Roche Ltd à Bâle en 1978, où il est chargé de la coordination de l'informatique en Europe, puis est muté en 1982 chez Roure-Bertrand-Dupont, filiale de Roche à Argenteuil en France, en tant que responsable des technologies de l'information du Groupe, avant de devenir Directeur des technologies de l'information du groupe Givaudan-Roure en 1992.

**Joe Fabbri**

Directeur mondial Ressources Humaines, Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) et Développement durable



De nationalité canadienne, né en 1958. Joe Fabbri est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie mécanique et d'un permis d'ingénieur professionnel de l'Ontario, Canada.

Ses premières années de carrière le voient occuper différents postes d'ingénieur avant de passer dans le secteur de la gestion de la production. Joe Fabbri rejoint Givaudan en 1989 au poste de Directeur des opérations, chargé de la mise en service du site de production canadien. En 1996, il est muté aux Etats-Unis où il est nommé Directeur des opérations à East Hanover dans le New Jersey. Il est ensuite responsable de plusieurs projets régionaux de production en Suisse avant de devenir Directeur des opérations Arômes de la région EAME en 2001, Directeur mondial des opérations Arômes en 2004, puis Directeur mondial des Ressources Humaines en 2008. Outre ses responsabilités dans le domaine des Ressources Humaines, il est chargé, au niveau mondial, des fonctions Développement durable depuis 2008 et Environnement, Hygiène et Sécurité depuis 2010.

## 4.2 Autres activités et intérêts directs

Pour connaître les autres activités et les intérêts directs des membres du Comité exécutif, veuillez vous reporter à leurs biographies figurant à la section 4.1.

A l'exception de ceux décrits à la section 4.1, aucun membre du Comité exécutif de Givaudan SA n'assume de fonctions permanentes de direction ou de conseil pour des groupes d'intérêts nationaux ou étrangers, ni n'exerce de fonctions officielles significatives, ni n'occupe de postes politiques importants.

## 4.3 Principaux éléments des contrats de management entre l'émetteur et des sociétés (ou des personnes physiques) extérieures au Groupe

La Société n'a conclu aucun contrat de management avec des tiers visés par la sous-section 4.3 de la Directive publiée par la SIX Swiss Exchange sur les informations concernant la Gouvernance.

## 5. Rémunérations, participations et prêts

Conformément au Code des obligations suisse et à la Directive Corporate Governance de la SIX, Givaudan publie les détails de la rémunération de son Conseil d'administration et de son Comité exécutif dans un chapitre distinct intitulé « Rémunérations » figurant dans le présent Rapport Annuel ainsi que dans le Rapport financier 2013.

## 6. Participation des actionnaires

### 6.1 Limitation et représentation des droits de vote

#### 6.1.1 Toutes les limitations des droits de vote avec mention des clauses statutaires de groupe et des dispositions régissant l'octroi de dérogations, en particulier pour les représentants institutionnels des droits de vote

Conformément aux règles en vigueur dans la Société, aucun actionnaire ne peut détenir plus de 10% de la totalité du capital-actions dans l'exercice de son droit de vote, que ce soit par ses propres actions ou celles qu'il représente. Les entités liées par leur droit de vote, leur gestion commune ou autre qui agissent de façon concertée pour contourner la règle des 10% sont considérées comme un seul actionnaire.

Cette restriction ne s'applique pas à l'exercice du droit de vote par un représentant organe, un représentant indépendant ou un représentant dépositaire, dans la mesure où ils n'agissent pas de façon à contourner ladite restriction concernant le droit de vote.

#### 6.1.2 Motifs justifiant l'octroi de dérogations pendant l'exercice sous revue

Givaudan n'a accordé aucune dérogation à ses limitations applicables au droit de vote en 2013.

#### 6.1.3 Procédure et conditions auxquelles les limitations statutaires des droits de vote peuvent être levées

Conformément à la loi suisse, toute modification des règles précitées requiert un vote positif à la majorité absolue des voix représentées à l'Assemblée générale.

#### 6.1.4 Règles statutaires concernant la participation à l'Assemblée générale dans la mesure où elles diffèrent de la loi

Il n'existe aucune limitation aux dispositions légales suisses. Toute personne qui, au jour fixé par le Conseil d'administration, est inscrite au registre des actionnaires avec droit de vote est habilitée à assister à l'Assemblée générale et à voter. Après l'entrée en vigueur de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse, chaque actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire muni d'une procuration, par un représentant légal ou par un représentant indépendant désigné par la Société.

### 6.2 Quorums statutaires

Les Statuts de Givaudan SA sont conformes aux règles de majorité prévues par la loi suisse concernant les décisions prises en Assemblée générale ordinaire.

### 6.3 Convocation de l'Assemblée générale ordinaire

Les actionnaires inscrits ayant droit de vote sont convoqués aux Assemblées générales par courrier ordinaire et par publication dans le Journal officiel suisse (SHAB/FOSC) au moins 20 jours avant la date de la réunion. Les actionnaires représentant au moins 10% du capital-actions peuvent demander par écrit la convocation d'une Assemblée, en détaillant les points à inclure à l'ordre du jour et leurs propositions.

#### 6.4 Ordre du jour

Les actionnaires représentant des actions d'une valeur nominale d'au moins CHF 1 000 000 peuvent demander par écrit au moins 45 jours avant la date de l'Assemblée l'inscription d'un point à l'ordre du jour, en détaillant ce point et leurs propositions.

#### 6.5 Inscriptions au registre des actions

Les actionnaires seront inscrits avec un droit de vote au registre des actions de Givaudan SA jusqu'à la date limite fixée par le Conseil d'administration. La date de l'Assemblée générale ordinaire est précisée dans l'invitation et fixée



approximativement deux semaines avant l'Assemblée. Seuls les actionnaires inscrits au registre des actions avec droit de vote à une certaine date, ou leurs représentants, sont autorisés à voter.

Givaudan SA n'a accordé aucune dérogation à cette règle.

## 7. Prise de contrôle de la Société et mesures de défense

### 7.1 Obligation de présenter une offre

Les Statuts de Givaudan SA ne comportent aucune disposition concernant l'opting out ou l'opting up régi par la législation suisse. A cet égard, sont donc applicables les dispositions légales suisses en vertu desquelles toute personne acquérant plus de 33,3% des droits de vote d'une société cotée est tenue de faire une offre publique d'achat de tous les titres cotés à la SIX Swiss Exchange.

### 7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle

Dans le cas d'une prise de contrôle, les options sur actions, les unités d'actions assujetties à des restrictions (*restricted share units*, RSU) et actions attribuées sous condition de performance, selon le cas, accordées par la Société aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'à un total de 326 cadres supérieurs et employés seront immédiatement dévolues. Toutes les autres mesures de défense précédemment en vigueur contre un changement de contrôle ont été supprimées par le Conseil d'administration en 2007.

## 8. Révision

### Organe de révision

#### 8.1 Durée du mandat de révision et durée de la fonction du réviseur responsable

Lors de l'Assemblée générale ordinaire qui s'est tenue le 26 mars 2009, Deloitte SA a été désigné pour la première fois comme organe de révision légal du groupe Givaudan SA et de ses filiales et détient le mandat d'audit depuis cette date. Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 21 mars 2013, le mandat de Deloitte SA a été renouvelé pour l'exercice 2013. Depuis mars 2009, le principal réviseur responsable de l'audit de Givaudan chez Deloitte est Thierry Aubertin, Partner.

#### 8.2 Honoraires des réviseurs

Les honoraires de Deloitte pour ses services professionnels liés à l'audit des comptes annuels du Groupe pour l'exercice 2013 s'élèvent à CHF 3,2 millions. Ce montant comprend les honoraires correspondant aux audits de Givaudan, de ses filiales et de ses comptes financiers consolidés.

#### 8.3 Honoraires additionnels

En 2013, Deloitte a également fourni d'autres prestations, notamment en matière de fiscalité, pour un montant de CHF 0,1 million.

#### 8.4 Instruments d'information relatifs à l'organe de révision

L'organe de révision présente directement ses conclusions au Comité d'audit à la fin de chaque exercice sous revue. Le Comité d'audit est également responsable de l'évaluation de la performance de Deloitte en tant qu'organe de révision, d'après un ensemble de critères prédéfinis. En outre, il revoit et approuve les honoraires de Deloitte, ainsi que les autres prestations fournies par ce dernier. En 2013, Deloitte a participé aux quatre séances du Comité d'audit du Conseil. La portée de l'audit est définie dans une lettre de mission signée par le Président du Comité d'audit et le Directeur financier.

## 9. Politique d'information

Les principes de Givaudan en termes de diffusion d'informations et de transparence sont décrits en détail sur le site Internet de Givaudan : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

Statuts : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

Des exemplaires papier des publications de la Société telles que le Rapport Annuel, le Rapport semestriel, le rapport sur le Développement durable et autres documents d'entreprise sont disponibles sur demande.

Le Rapport Annuel, le Rapport semestriel et le rapport sur le Développement durable peuvent également être téléchargés sur le site Internet de Givaudan : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [investors] – [financial information] – [full & half year reports] and [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [sustainability] – [publications]

Les chiffres d'affaires trimestriels et les autres communiqués aux médias sont disponibles à l'adresse : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [media] – [press releases]

Le calendrier complet des événements est disponible à l'adresse : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [investors] – [investor calendar]

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

Peter Wullschleger, Givaudan Media and Investor Relations  
5 Chemin de la Parfumerie, 1214 Vernier, Suisse

T +41 22 780 9093

F +41 22 780 9090

E [group.ir@givaudan.com](mailto:group.ir@givaudan.com)

# Rapport de rémunération

Des rémunérations justes et concurrentielles sont essentielles pour attirer, motiver et retenir les meilleurs talents du secteur.



## Dans cette section :

---

- 73 – Principes régissant la rémunération
- 74 – Principes de rémunération
- 74 – Rémunération des cadres supérieurs de Givaudan
- 77 – Rémunération des membres du Comité exécutif
- 78 – Rémunération des membres du Conseil d'administration
- 79 – Directives sur la détention d'actions
- 79 – Détention d'actions
- 80 – Détention de stock-options et d'unités d'actions assujetties à des restrictions

Givaudan cherche à attirer, motiver et fidéliser les professionnels et les cadres de haut niveau pour asseoir sa position de leader dans l'industrie des arômes et des parfums. Les politiques de rémunération du Groupe font partie intégrante de cette stratégie et constituent un levier essentiel pour stimuler les performances de la Société.

Nos programmes de rémunération reflètent la performance de la Société ainsi que celle des individus, et nous avons mis en place une gouvernance, des politiques et des processus rigoureux pour nous assurer que nos pratiques en matière de rémunération correspondent à nos principes.

Pour tenir compte des changements imposés par l'adoption de «l'initiative Minder» en Suisse, nous avons préparé ce rapport de rémunération séparé qui complète nos rapports d'activité et financier.

## Principes régissant la rémunération

Le Comité de rémunération du Conseil d'administration (Conseil) est composé de trois membres du Conseil, dont la plupart indépendants. Il est actuellement présidé par André Hoffmann. Le Directeur général est régulièrement invité aux réunions du Comité de rémunération, mais ne participe pas aux discussions portant sur sa propre rémunération. Le Directeur des Ressources Humaines remplit la fonction de secrétaire du Comité.

Le Comité de rémunération aide le Conseil à définir et à revoir les politiques de rémunération. Il réexamine régulièrement les programmes de rémunération au sein du Groupe en ce qui concerne les salaires de base, les plans de retraite et d'avantages. Il revoit et approuve également régulièrement les primes annuelles et les plans d'intéressement à long terme, tandis que les critères et les objectifs de performance applicables sont définis par le Conseil. Le Comité de rémunération revoit et approuve en outre la rémunération et les avantages accordés à chaque membre du Comité exécutif et émet des recommandations sur la rémunération du Conseil d'administration.

Le Comité de rémunération se réunit trois à cinq fois par an. Il a recours à des consultants indépendants externes pour procéder à la comparaison de la rémunération des membres de la Direction avec les pratiques du marché.

## Principaux changements mis en œuvre en 2013

Le Comité de rémunération a réexaminé les modalités du Plan d'intéressement à long terme appliqué aux cadres supérieurs (LTIP) en vue de les simplifier et de mieux les harmoniser avec les objectifs de la Société.

En conséquence, ce Plan a été arrêté et un nouveau Plan d'actions attribuées sous condition de performance a été mis en œuvre pour les attributions annuelles à compter de 2013. Cette nouvelle approche de rémunération à long terme est résumée ci-dessous :

- Les actions sont attribuées selon des critères de

performance clairement définis par le Conseil.

- Les critères de performance sont liés à la croissance relative du chiffre d'affaires par rapport à celle des principaux concurrents ainsi qu'au flux de trésorerie disponible, conformément à nos objectifs à long terme.
- L'attribution définitive des actions sous condition de performance au bout de trois ans dépend du niveau de satisfaction des critères de croissance du chiffre d'affaires et de flux de trésorerie disponible.
- Les stock-options et/ou unités d'actions assujetties à des restrictions (RSU) qui étaient détenues au titre du précédent LTIP continueront de l'être en accord avec les règles de ce dernier; en revanche, aucune nouvelle attribution n'aura lieu au titre de ce plan.
- Les membres du Conseil continuent de recevoir des RSU dans le cadre de leur rémunération

Nous avons actualisé notre plan de primes annuelles et mis en place un nouveau système de gestion des performances, lequel s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre SAP permettant une précision accrue des mesures de rentabilité. Le nouveau système renforce la cohérence de la politique de gestion des performances pour l'ensemble des collaborateurs de Givaudan et permet une prise en compte rigoureuse des objectifs de chiffre d'affaires, de rentabilité et de gestion des liquidités sur l'ensemble de nos sites, secteurs d'activité et segments de marché. Il réaffirme également la charte des comportements de Givaudan basée sur la performance, l'innovation, la passion et l'ouverture.

Afin de poursuivre l'alignement des intérêts à long terme de la Société et de ceux du Comité exécutif nous avons introduit, à compter de 2013, au titre des Directives de Givaudan sur la détention d'actions, des exigences de détention minimale pour les membres de la Direction.

Pour plus de détails sur ces changements clés, reportez-vous aux sections suivantes de ce rapport de rémunération.

## Principaux changements prévus en 2014

Publiée le 20 novembre 2013, l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse est entrée en vigueur le 1er janvier 2014. Elle s'appliquera jusqu'à ce que le Parlement fédéral suisse ait transposé «l'initiative Minder» au niveau de la loi. Givaudan se conforme aux nouvelles exigences selon le calendrier spécifié dans l'Ordonnance et devancera, lorsque cela sera possible, les délais imposés.

## Principes de rémunération

Les programmes de rémunération de Givaudan reposent sur les principes suivants :

- **Rémunération de la performance:** les collaborateurs sont récompensés en fonction de leur contribution aux résultats de la Société, grâce aux plans de rémunération variable décrits ci-après.
- **Compétitivité extérieure:** le positionnement de Givaudan en termes de rémunération totale doit lui permettre d'attirer et de retenir les talents essentiels au succès de la Société.
- **Cohérence et équité internes:** les échelles de salaires internes sont conformes aux niveaux professionnels, à la fonction et au marché géographique.
- **Alignement des intérêts:** Givaudan s'efforce d'aligner les intérêts de la Direction et des actionnaires en récompensant la création de valeur à long terme par le biais de programmes de rémunération en actions.

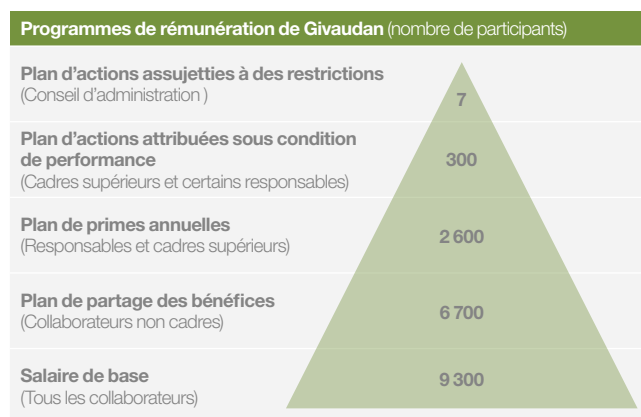
L'offre totale de Givaudan en matière de rémunération pour 2013 est composée des éléments suivants :

- **Salaires de base:** le salaire de base fait l'objet d'une comparaison régulière avec le marché local pour chaque site et les échelles de salaires sont revues chaque année pour refléter l'évolution dudit marché. En règle générale, les échelles de salaires sont axées sur la médiane du marché.
- **Plan de partage des bénéfices:** les collaborateurs non cadres prennent part au Plan de partage des bénéfices mis en place à l'échelle mondiale. Les versements sont basés sur l'évolution annuelle du Bénéfice Avant Intérêts, Impôts et Amortissements (EBITDA) du Groupe et la réalisation des objectifs de sécurité.
- **Plan de primes annuelles:** ce plan couvre tous les directeurs et cadres supérieurs dans le monde entier. Il récompense les participants pour leur contribution à la réalisation des objectifs financiers et autres objectifs organisationnels et individuels. En fonction de la satisfaction des critères de performance, les primes versées peuvent varier entre 0% et 200% de la prime cible.
- **Plan d'actions attribuées sous condition de performance:** ce plan associe les cadres supérieurs et certains responsables à l'évolution du cours de l'action et des objectifs à long terme de Givaudan en leur attribuant des actions sous condition de performance. En fonction de la satisfaction des critères de performance, les participants peuvent obtenir entre 0 et 2 actions Givaudan par action sous condition de performance à la fin de la période de vesting.
- **Plan d'actions assujetties à des restrictions (RSU):** ce plan associe les membres du Conseil à l'évolution du cours de l'action en leur attribuant un droit de recevoir des actions de Givaudan au bout d'une période de vesting de trois ans.

- **Avantages (rémunération indirecte):** les programmes d'avantages visent à couvrir les besoins actuels et futurs des collaborateurs en matière de protection sociale. En règle générale, ils comprennent une couverture prévoyance professionnelle, maladie, invalidité et décès. Des avantages en nature, tels que des véhicules de Société, sont proposés à certains collaborateurs en fonction des pratiques usuelles sur les marchés locaux.

Comme le montre le tableau ci-dessous, tous les collaborateurs de Givaudan sont associés à la performance de la Société par des programmes de rémunération variable en espèces ou en actions.

Le Plan de primes annuelles, le Plan d'actions attribuées sous condition de performance et le Plan d'actions assujetties à des restrictions sont présentés de façon plus détaillée dans les prochaines sections.



## Rémunération des cadres supérieurs de Givaudan

La structure ainsi que le niveau de rémunération des cadres supérieurs de Givaudan sont régulièrement comparés à ceux de personnes occupant des postes similaires au sein de sociétés européennes cotées en Bourse qui sont semblables en termes de taille et de présence internationale. Ce groupe comparatif sur lequel portent nos enquêtes sur les rémunérations est composé des sociétés suivantes :

- Sociétés du secteur des parfums et des arômes.
- Sociétés européennes dans les secteurs d'activité connexes :
  - produits de consommation
  - produits alimentaires et boissons
  - produits chimiques de spécialité
- Sociétés multinationales suisses de taille comparable à celle de Givaudan (à l'exclusion du secteur financier).

Lorsque la taille médiane des sociétés prises pour référence diffère de celle de Givaudan (en tenant compte du chiffre d'affaires, de la capitalisation boursière et du nombre de collaborateurs), des techniques de régression sont appliquées afin d'ajuster les résultats d'enquête bruts et d'assurer ainsi une stricte comparabilité.

Toute activité de comparaison salariale concernant les membres du Comité exécutif est effectuée par des consultants indépendants externes. Les activités de comparaison salariale concernant les autres cadres supérieurs sont réalisées en interne par l'unité chargée des rémunérations, à l'aide des données d'enquête fournies par des consultants externes.

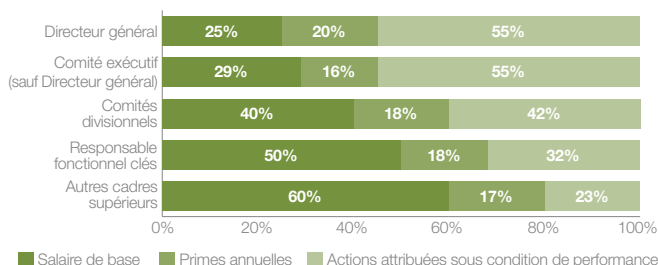
La rémunération des cadres supérieurs de Givaudan cible un salaire de base dans la médiane du marché. Les cadres supérieurs peuvent obtenir une rémunération supérieure à la médiane par le biais d'éléments variables récompensant d'excellentes performances sur la durée. Ces éléments variables reflètent les performances par rapport à des objectifs quantitatifs établis par le Conseil d'administration, ainsi que les contributions et les qualités de leadership individuelles. La rémunération variable représente une part importante de la rémunération totale d'un cadre supérieur. La part variable augmente avec les responsabilités des cadres supérieurs et avec l'impact du poste sur les résultats de la Société.

La rémunération totale des cadres supérieurs de Givaudan est divisée en composantes de rémunération directes et indirectes.

- La rémunération directe consiste en un salaire de base, une prime annuelle et des titres de la Société.
- La rémunération indirecte inclut quant à elle les prestations de retraite et de santé, la couverture décès et invalidité, ainsi que certains avantages en nature, conformément aux pratiques du marché local.

Le diagramme ci-dessous illustre la composition générale cible de la rémunération pour les cadres supérieurs de Givaudan en 2013.

**Lignes directrices relatives à la composition de la rémunération directe**



**Salaire de base**

Les ajustements du salaire de base suivent principalement l'évolution du marché, tout en tenant compte des performances des cadres supérieurs et de leur contribution aux résultats de la Société. Le Comité de rémunération décide de tout ajustement salarial pour les membres du Comité exécutif.

**Plan de primes annuelles**

Le Plan de primes annuelles est conçu pour récompenser les directeurs et les cadres supérieurs de leur performance individuelle et de leur contribution à la réalisation des objectifs annuels de Givaudan.

**Critères de performance**

Les objectifs annuels des membres du Comité exécutif sont fixés par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité de rémunération. Pour 2013, le Plan de primes annuelles pour les membres du Comité exécutif reposait sur les critères de performance suivants :

- Croissance du chiffre d'affaires en monnaies locales: 50 %
- Marge EBITDA: 50 %

Dans le contexte du Plan de primes annuelles, l'EBITDA est exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires. Le Comité de rémunération revoit et approuve la réalisation des performances au regard des objectifs.

Les versements de primes annuelles pour les directeurs de niveau inférieur et les cadres supérieurs dépendent de la réalisation d'objectifs de performance de la Société, liés aux objectifs du groupe Givaudan, et de performance globale, portant sur l'accomplissement d'objectifs personnels, les responsabilités professionnelles quotidiennes et la charte des comportements de Givaudan basée sur la performance, l'innovation, la passion et l'ouverture.

En 2013, exprimées en pourcentage du salaire de base, les primes annuelles liées à la réalisation des objectifs s'établissaient comme suit :

- Directeur Général : 80 %
- Directeur financier et Présidents de Division : 60 %
- Directeur mondial des Ressources Humaines et Directeur des Technologies de l'information : 50 %
- Membres des Comités de direction des Divisions : 35 %-50 %
- Autres cadres supérieurs et responsables : 10 %-35 %

**Plafonnement des primes**

En vertu des performances réalisées, les primes annuelles versées peuvent varier entre 0 % et 200 % de la prime cible.

En 2013, les objectifs de croissance du chiffre d'affaires et de marge EBITDA ont été dépassés, ce qui s'est traduit par un versement de 134,2 % de la prime cible pour le Directeur Général et d'un versement moyen de 135,4 % de la prime cible pour les autres membres du Comité exécutif.

**Plan d'actions attribuées sous condition de performance 2013**

En 2013, des cadres supérieurs ont reçu des actions dans le cadre du nouveau Plan d'actions attribuées sous condition de performance (PSP). Ce plan est destiné à récompenser les talents clés et les cadres supérieurs qui contribuent de manière significative à la réussite à long terme de la Société.

Dans le cadre du plan, les participants se voient attribuer chaque année des actions sous condition de performance. Le nombre total d'actions sous condition de performance attribuées est approuvé chaque année par le Comité de rémunération.



## Tableau récapitulatif de la rémunération des membres du Comité exécutif

2013 en francs suisses	Gilles Andrier Directeur général	Membres du Comité exécutif (sauf Directeur général) <sup>a</sup>	Rémunération totale 2013	Rémunération totale 2012
Salaire de base	1 009 600	2 478 029	3 487 629	3 448 446
Retraites <sup>b</sup>	137 140	729 050	866 190	570 084
Autres avantages <sup>c</sup>	152 499	649 773	802 272	967 694
<b>Rémunération fixe totale</b>	<b>1 299 239</b>	<b>3 856 852</b>	<b>5 156 091</b>	<b>4 986 224</b>
Primes annuelles <sup>d</sup>	1 083 907	1 902 116	2 986 023	2 276 282
<i>Nombre d'actions attribuées sous condition de performance en 2013<sup>e</sup></i>	<i>2 000</i>	<i>6 250</i>	<i>8 250</i>	
Valeur à la date d'attribution <sup>f</sup>	2 082 800	6 508 750	8 591 550	
<i>Nombre d'options attribuées<sup>g</sup></i>				<i>90 000</i>
Valeur à la date d'attribution <sup>h</sup>				1 386 900
<i>Nombre d'unités d'actions assujetties à des restrictions (RSU) attribuée<sup>i</sup></i>				<i>3 000</i>
Valeur à la date d'attribution <sup>j</sup>				2 430 900
<i>Nombre d'actions attribuées sous condition de performance de 2008 à 2012<sup>k</sup></i>				<i>9 900</i>
Valeur annualisée à la date d'attribution <sup>l</sup>				1 760 814
<b>Rémunération variable totale</b>	<b>3 166 707</b>	<b>8 410 866</b>	<b>11 577 573</b>	<b>7 854 896</b>
<b>Rémunération totale</b>	<b>4 465 946</b>	<b>12 267 718</b>	<b>16 733 664</b>	<b>12 841 120</b>

a) Représente la rémunération d'une année complète de cinq membres du Comité exécutif.

b) Contributions de la Société aux plans de retraite d'entreprise, aux régimes d'épargne-retraite et charges annuelles pour retraite complémentaire des cadres supérieurs.

c) Valeur annualisée des plans de santé et de prévoyance sociale, des avantages liés à la mobilité internationale et autres avantages en nature. Les contributions aux régimes de sécurité sociale obligatoires sont exclues.

d) Primes annuelles acquises au cours de la période concernée compte tenu de la performance 2013.

e) Actions attribuées sous condition de performance de performance, vesting en mars 2016.

f) Valeur à la date d'attribution, calculée selon les normes IFRS et basée sur une réalisation à 100% des objectifs de performance.

g) Vesting des stock-options au 1er mars 2016.

h) Valeur économique à la date d'attribution basée sur le modèle Black & Scholes, sans réduction appliquée pour la période de vesting.

i) Vesting des RSU au 1er mars 2015.

j) Valeur économique à la date d'attribution selon les normes IFRS, sans réduction appliquée pour la période de vesting.

k) Attribution unique sous condition de performance en mars 2008 pour une période de cinq ans allant de 2008 à 2012. Vesting des actions au 1er mars 2013.

l) Valeur annualisée à la date d'attribution, calculée selon les normes IFRS et basée sur une réalisation à 100% des objectifs de performance; le pourcentage de versement effectif était de 50%.

Les RSU donnent le droit aux participants de recevoir un certain nombre d'actions Givaudan (ou leur équivalent en numéraire dans les juridictions où la législation ne permet pas la distribution de titres Givaudan aux salariés) à la fin d'une période de vesting de trois ans.

Les stock-options ont une période de vesting de deux ans et expirent après cinq ans. Le prix d'exercice est fixé par le Conseil d'administration à un niveau supérieur à la valeur de marché des actions Givaudan à la date d'attribution.

Les membres du Comité exécutif qui optent pour les stock-options peuvent recevoir :

(1) des « call warrants ». Ces titres peuvent être négociés sans restriction après la période de vesting ; ou

(2) des droits d'option, dans les juridictions où la législation ne permet pas la distribution de titres Givaudan aux salariés. Les droits d'options sont versés en numéraire et offrent des avantages économiques identiques aux stock-options.

Ces droits ne peuvent pas être négociés ni transférés pendant la période de vesting.

### Plan d'actions attribuées sous condition de performance 2008

Le Plan 2008 était une attribution unique d'actions sous condition de performance à 52 cadres supérieurs. Il était destiné à récompenser ceux qui contribuaient de manière significative à la performance de la Société sur le long terme. Les actions sous condition de performance attribuées définitivement (« vested ») le 1er mars 2013 étaient basées sur l'EBITDA cumulé sur cinq ans, ajusté pour tenir compte de l'utilisation du capital. Le pourcentage de versement à la date du vesting était de 50% de l'objectif.

### Rémunération des membres du Comité exécutif

#### Changements apportés aux niveaux de rémunération en 2013

Les augmentations de rémunération en 2013 sont attribuables à un certain nombre de facteurs, dont une augmentation des versements au titre du Plan de primes annuelles suite au

## Tableau récapitulatif de la rémunération des membres du Conseil d'administration

2013 en francs suisses	Jürg Witmer Président	André Hoffmann	Lilian Biner	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Rémunération totale 2013	Rémunération totale 2012
Jetons de présence (CA)	400 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	1 000 000	990 000
Jetons de présence (Comités)	40 000	40 000	25 000	50 000	50 000	55 000	25 000	285 000	305 000
Total fixe (espèces)	440 000	140 000	125 000	150 000	150 000	155 000	125 000	1 285 000	1 295 000
Nombre de RSU attribuées <sup>a</sup>	500	125	125	125	125	125	125	1 250	1 260
Valeur à la date d'attribution <sup>b</sup>	485 200	121 300	121 300	121 300	121 300	121 300	121 300	1 213 000	1 020 980
<b>Rémunération totale</b>	<b>925 200</b>	<b>261 300</b>	<b>246 300</b>	<b>271 300</b>	<b>271 300</b>	<b>276 300</b>	<b>246 300</b>	<b>2 498 000</b>	<b>2 315 980</b>

Les paiements relatifs aux frais divers des membres du Conseil d'administration s'élèvent à CHF 60 000.

a) Vesting des RSU au 1er mars 2016.

b) Valeur économique à la date d'attribution selon les normes IFRS, sans réduction appliquée pour la période de vesting.

dépassement des objectifs et une hausse du cours de l'action ayant influé sur les valeurs du Plan d'actions attribuées sous condition de performance. Nous continuons en outre à réexaminer et à ajuster la rémunération des cadres supérieurs pour l'harmoniser avec nos principes de rémunération. Ainsi, en 2013, nous avons modifié certains éléments, dont les retraites et les intéressements à long terme.

### Rémunération totale la plus élevée

En 2013, Gilles Andrier, Directeur Général, était le membre du Comité exécutif le mieux rémunéré. Pour obtenir des informations détaillées sur sa rémunération, veuillez vous reporter au tableau à la page 77.

### Autres rémunérations, honoraires et prêts accordés aux membres, actuels ou anciens, du Comité exécutif

Aucune autre rémunération ni aucun honoraire supplémentaire n'ont été provisionnés ou versés à un membre, actuel ou ancien, du Comité exécutif au cours de la période concernée. Aucun encours de prêt n'est à noter au 31 décembre 2013.

### Rémunération spéciale des membres du Comité exécutif ayant quitté la Société au cours de la période concernée

Aucune rémunération de ce type n'a été versée au cours de la période concernée.

### Clauses contractuelles de résiliation pour les membres du Comité exécutif

Le contrat de travail des membres du Comité exécutif prévoit une indemnité maximale équivalente à 12 mois de préavis. Aucune compensation ni prestation supplémentaire n'est versée en cas de prise de contrôle, à l'exception des intéressements à long terme susceptibles d'être exercés immédiatement.

Toutes les modalités contractuelles concernant les membres du Comité exécutif sont approuvées par le Comité de rémunération du Conseil d'administration.

### Rémunération des membres du Conseil d'administration

La rémunération des membres du Conseil d'administration est constituée de jetons de présence relatifs au Conseil d'administration et aux Comités. Ces jetons de présence sont payés à la fin de chaque année écoulée. En outre, chaque membre du Conseil d'administration peut prendre part au Plan d'actions assujetties à des restrictions, qui donne le droit aux participants de recevoir un certain nombre d'actions Givaudan (ou leur équivalent en numéraire dans les juridictions où la législation ne permet pas la distribution de titres Givaudan) à la fin d'une période de vesting de trois ans.

A l'exception du Président et des membres sortants, chaque membre du Conseil d'administration reçoit une somme de CHF 10 000 pour frais divers. Cette somme est versée pour l'année à venir. Les droits au LTIP sont également octroyés pour la même période. La rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'année écoulée est présentée dans le tableau en haut de cette page.



## 1. Détention de titres Givaudan par les membres du Conseil d'administration

2013 en nombres	Actions	RSUs	Stock-options/droits d'option	
			Echéance 2014	Echéance 2015
Jürg Witmer Président	1 400	1 509	–	–
André Hoffmann <sup>a</sup>	86 929	377	6 700	6 700
Lilian Biner		377	–	–
Irina du Bois	173	377	–	–
Peter Kappeler	171	377	–	–
Thomas Rufer	213	377	–	–
Nabil Sakkab		377	–	1 675
<b>Total du Conseil d'administration</b>	<b>88 886</b>	<b>3 771</b>	<b>6 700</b>	<b>8 375</b>

a) M. Hoffmann détenait également les instruments dérivés Givaudan suivants au 31 décembre 2013:  
– 30 000 call warrants UBS – Givaudan 15 août 2016 (valeur ISIN n° CH 022 483 9982).

## 2. Détention de stock-options par les membres du Conseil d'administration

Année d'attribution	Date d'échéance	Date de vesting	Symbole	Prix d'exercice (CHF)	Ratio (option/action)	Valeur de l'option	Nombre
						à la date d'attribution (CHF)	d'options détenues
2009 <sup>a</sup>	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700,5	8.6:1	14,98	6 700
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925,0	9.5:1	15,16	8 375

a) Le prix d'exercice d'options a été ajusté suite à l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2009 de distribuer un dividende extraordinaire consécutivement à l'augmentation du capital-actions liée à l'émission de droits.

### Membre du Conseil d'administration le mieux rémunéré

En 2013, Dr Jürg Witmer, Président du Conseil d'administration depuis le 28 avril 2005, était l'administrateur le mieux rémunéré. Pour obtenir des informations détaillées sur sa rémunération, veuillez vous reporter au tableau ci-dessus.

### Autres rémunérations, honoraires et prêts accordés aux membres, actuels ou anciens, du Conseil d'administration

Aucune autre rémunération ni aucun honoraire supplémentaire n'ont été versés à un membre du Conseil d'administration. Aucun encours de prêt n'est à noter au 31 décembre 2013.

### Rémunération spéciale des membres du Conseil d'administration ayant quitté la Société au cours de la période concernée

Aucune rémunération de ce type n'a été versée au cours de la période concernée.

## Directives sur la détention d'actions

En 2013, Givaudan a introduit des Directives sur la détention d'actions, en vertu desquelles chaque membre du Comité exécutif doit détenir approximativement une fois son salaire annuel de base en actions Givaudan. Cette exigence devra être satisfaite d'ici à 2016 ou dans les trois ans suivant le début de l'année civile pendant laquelle le membre a rejoint le Comité exécutif. Les actions Givaudan détenues par les membres du Comité exécutif au 31 décembre 2013 sont présentées dans le tableau figurant à la page suivante.

## Détention d'actions

### Conseil d'administration

Au 31 décembre 2013, le Président et les autres membres du Conseil, ainsi que leurs proches, détenaient au total 88 886 actions Givaudan. Pour obtenir des informations détaillées, veuillez vous reporter au tableau 1 en haut de cette page.

### Comité exécutif

Le Directeur général et les autres membres du Comité exécutif, ainsi que leurs proches, détenaient 4 358 actions Givaudan. Pour obtenir des informations détaillées, veuillez vous reporter au tableau 3 de la page suivante.

### 3. Détention de titres Givaudan par les membres du Comité exécutif

2013 en nombres	Actions	Droits non acquis*	Stock-options/droits d'option			
			Echéance 2014	Echéance 2015	Echéance 2016	Echéance 2017
Gilles Andrier Directeur général	1 050	4 332	–	–	–	–
Matthias Währen	750	2 404	–	–	–	20 000
Mauricio Graber	350	2 027	–	–	–	20 000
Michael Carlos	750	3 004	–	–	–	20 000
Joe Fabbri <sup>a</sup>	729	1 533	–	–	5 000	15 000
Adrien Gonckel	620	1 533	–	–	15 000	15 000
<b>Total du Comité exécutif</b>	<b>4 249</b>	<b>14 833</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20 000</b>	<b>90 000</b>

\*\*Inclu les actions attribuées sous condition de performance et/ou assujetties à des restrictions non dévolues.

a) Au 31 décembre 2013, M. Fabbri détenait également 4 133 certificats de dépôt américains Givaudan (symbole: GIVDN.Y; ratio 50/1).

### 4. Détention de stock-options par les membres du Comité exécutif

Année d'attribution	Date d'échéance	Date de vesting	Symbole	Prix d'exercice (CHF)	Ratio (option/action)	Valeur de l'option à la date d'attribution (CHF)	Nombre d'options détenues
2009 <sup>a</sup>	3 mars 2014	3 mars 2011	GIVLM	700,5	8.6:1	14,98	0
2010	3 mars 2015	3 mars 2012	GIVNT	925,0	9.5:1	15,16	0
2011	25 fév. 2016	25 fév. 2013	GIVYX	975,0	8.5:1	15,57	20 000
2012	1 mars 2017	1 mars 2014	GIVFV	915,0	7.0:1	15,41	90 000

a) Le prix d'exercice d'options a été ajusté suite à l'approbation par les actionnaires, lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2009, de distribuer un dividende extraordinaire consécutivement à l'augmentation du capital-actions liée à l'émission de droits.

## Détention de stock-options et d'unités d'actions assujetties à des restrictions

### Conseil d'administration

Le tableau 1 à la page 79 présente:

- les actions détenues par chacun des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2013;
- les RSU octroyées aux membres du Conseil d'administration en 2010-2013 et toujours en leur possession au 31 décembre 2013;
- les stock-options/droits d'option octroyés aux membres du Conseil d'administration jusqu'en 2010 et toujours en leur possession au 31 décembre 2013. Pour obtenir des informations détaillées sur ces stock-options, reportez-vous au tableau 2 à la page 79.

A la connaissance de la Société, aucun proche des membres du Conseil d'administration ne détenait d'actions ni de stock-options ou de RSU au 31 décembre 2013.

### Comité exécutif

Le tableau 3 sur cette page présente:

- les actions détenues par chacun des membres du Comité exécutif au 31 décembre 2013;
- les unités d'actions assujetties à des restrictions octroyées aux membres du Comité exécutif en 2010-2013 et toujours en leur possession au 31 décembre 2013;
- les stock-options/droits d'option octroyés aux membres du Comité exécutif pendant les périodes concernées et toujours en leur possession au 31 décembre 2013. Pour obtenir des informations détaillées sur ces stock-options, reportez-vous au tableau 4 sur cette page.

Trois proches des membres du Comité exécutif détenaient des titres Givaudan au 31 décembre 2013:

- une personne détenait 109 actions;
- une personne détenait 500 certificats de dépôt américains Givaudan (symbole: GIVDN.Y; ratio 50/1) au 31 décembre 2013;
- une personne détenait 206 droits non acquis.

A la connaissance de la Société, aucun autre proche des membres du Comité exécutif ne détenait d'actions ni de stock-options/droits d'option, RSU ou actions sous condition de performance au 31 décembre 2013.

# Financial report



## In this section:

- 83 Financial review
- 86 Consolidated financial statements
- 91 Notes to the consolidated financial statement
- 141 Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
- 142 Statutory financial statements of Givaudan SA
- 144 Notes to the statutory financial statements
- 148 Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA
- 149 Report of the statutory auditors on the statutory financial statements

# Detailed contents

<b>Financial review</b>	<b>Page</b>		
Financial review	83		
<b>Consolidated financial statements</b>			
Consolidated income statement for the year ended 31 December	86	25. Commitments	134
Consolidated statement of comprehensive income for the year ended 31 December	87	26. Contingent liabilities	134
Consolidated statement of financial position as at 31 December	88	27. Related parties	134
Consolidated statement of changes in equity for the year ended 31 December	89	28. Board of Directors and Executive Committee compensation	135
Consolidated statement of cash flows for the year ended 31 December	90	29. List of principal group companies	139
		30. Disclosure of the process of risk assessment	140
<b>Notes to the consolidated financial statements</b>		<b>Report of the statutory auditors</b>	
1. Group Organisation	91	On the consolidated financial statements	141
2. Summary of significant accounting policies	91	<b>Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)</b>	
3. Critical accounting estimates and judgments	103	Income statement for the year ended 31 December	142
4. Financial risk management	104	Statement of financial position as at 31 December	143
5. Segment information	111	<b>Notes to the statutory financial statements</b>	
6. Employee benefits	113	1. General	144
7. Share-based payments	119	2. Valuation methods and translation of foreign currencies	144
8. Other operating income	121	3. Cash and cash equivalents, short term debt	144
9. Other operating expense	121	4. Debt	144
10. Expenses by nature	122	5. Taxes	144
11. Financing costs	122	6. Equity	145
12. Other financial (income) expense, net	122	7. Movements in equity	146
13. Income taxes	123	8. List of principal direct subsidiaries	146
14. Earnings per share	125	9. Board of Directors and Executive Committee compensation	147
15. Cash and cash equivalents	125	10. Disclosure of the process of risk assessment	147
16. Available-for-sale financial assets	125	<b>Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA</b>	
17. Accounts receivable – trade	126	Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders	148
18. Inventories	126	<b>Report of the statutory auditors</b>	
19. Property, plant and equipment	127	On the statutory financial statements	149
20. Intangible assets	128		
21. Debt	130		
22. Provisions	132		
23. Own equity instruments	133		
24. Equity	133		

# Financial review

in millions of Swiss francs, except for per share data		2013	2012 <sup>b</sup>
Group Sales		4,369	4,257
Fragrance Sales		2,083	2,021
Flavour Sales		2,286	2,236
Gross profit		1,954	1,806
as % of sales		44.7%	42.4%
EBITDA <sup>a</sup>		970	889
as % of sales		22.2%	20.9%
Operating income		693	626
as % of sales		15.9%	14.7%
Income attributable to equity holders of the parent		490	410
as % of sales		11.2%	9.6%
Earnings per share – basic (CHF)		53.43	45.04
Earnings per share – diluted (CHF)		52.83	44.74
Operating cash flow		888	781
as % of sales		20.3%	18.3%
Free cash flow		662	512
as % of sales		15.2%	12.0%

a) EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income (expense), net), Tax, Depreciation and Amortisation. This corresponds to operating income before depreciation, amortisation and impairment of long-lived assets.

b) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (Note 2.1.1).

in millions of Swiss francs, except for employee data		31 December 2013	31 December 2012 <sup>a</sup>
Current assets		2,301	2,195
Non-current assets		3,901	4,089
Total assets		6,202	6,284
Current liabilities		1,290	985
Non-current liabilities		1,489	2,033
Equity		3,423	3,266
Total liabilities and equity		6,202	6,284
Number of employees		9,331	9,124

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (Note 2.1.1).

## Foreign exchange rates

Foreign currency to Swiss francs exchange rates	ISO code	Units	31 Dec 2013	Average 2013	31 Dec 2012	Average 2012	31 Dec 2011	Average 2011
Dollar	USD	1	0.89	0.93	0.92	0.93	0.94	0.88
Euro	EUR	1	1.23	1.23	1.21	1.20	1.22	1.23
Pound	GBP	1	1.48	1.45	1.49	1.48	1.46	1.42
Yen	JPY	100	0.85	0.95	1.06	1.17	1.22	1.11
Singapore dollar	SGD	1	0.71	0.74	0.75	0.75	0.72	0.70
Real	BRL	1	0.38	0.43	0.45	0.48	0.50	0.53
Renminbi	CNY	1	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.14
Mexican peso	MXN	100	6.80	7.21	7.06	7.09	6.72	7.12
Rupiah	IDR	10,000	0.73	0.89	0.95	1.00	1.03	1.00

## Sales

In 2013, Givaudan Group full year sales were CHF 4,369 million, an increase of 5.5% on a like-for-like basis and 2.6% in Swiss francs when compared to 2012. Fragrance Division sales were CHF 2,083 million, an increase of 5.1% on a like-for-like basis and 3.0% in Swiss francs. Flavour Division sales were CHF 2,286 million, an increase of 5.8% on a like-for-like basis and 2.3% in Swiss francs.

## Operating performance

### Gross margin

The gross margin increased to 44.7% from 42.4%, driven by the residual price increases implemented during the last two years to offset increases in raw material costs, and the positive leverage effect from the strong volume gains. In addition, the Company is capitalising on its recently completed ERP project to create supply chain efficiencies. The transfer of products to the new Flavours manufacturing facility in Makó, Hungary continues in line with project timelines.

### Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation (EBITDA)

The EBITDA increased by 9.1% to CHF 970 million in 2013 from CHF 889 million in 2012. A strong gross profit and a continued focus on internal costs were the main enablers of the improvement. When measured in local currency terms, the EBITDA increased by 10.5%. The EBITDA margin increased to 22.2% in 2013 from 20.9% in 2012.

### Operating income

The operating income increased by 10.7% to CHF 693 million, from CHF 626 million for the same period in 2012. When measured in local currency terms, the operating income increased by 12.5%. The operating margin increased to 15.9% in 2013 from 14.7% in 2012.

## Financial performance

Financing costs were CHF 85 million in 2013, versus CHF 84 million for the same period in 2012. In 2013, the Group incurred a non-cash charge of CHF 9 million, following the decision to close out an interest rate swap. This charge was offset by lower interest expense on a lower debt level. Other financial expense, net of income, was CHF 28 million in 2013, flat versus the CHF 28 million reported in 2012, despite the currency volatility in certain markets.

The Group's income taxes as a percentage of income before taxes were 16% in 2013 versus 20% in 2012.

## Net income

The net income increased to CHF 490 million in 2013 from CHF 410 million in 2012, an increase of 19.5%, driven by an improved operating performance, stable financial expenses and a lower income tax rate. This results in a net profit margin of 11.2%, versus 9.6% in 2012. Basic earnings per share increased to CHF 53.43 versus CHF 45.04 for the same period in 2012.

## Cash flow

Givaudan delivered an operating cash flow of CHF 888 million in 2013, compared to CHF 781 million in 2012, driven by a higher EBITDA and a tight control on working capital. As a percentage of sales, working capital decreased, as inventory levels increased at a slower rate than sales and payment terms were improved.

Total net investments in property, plant and equipment were CHF 123 million, down from CHF 148 million incurred in 2012.

During 2013 the Group continued its investments to support growth in developing markets, most notably through the initiation of a new flavours savoury facility in Nantong, China and a fragrance creative centre and compounding facility in Singapore.

In 2012 the Company was making significant investments in the centralised Flavours facility in Hungary. Intangible asset additions were CHF 51 million in 2013, as the Company implemented the ERP project in new facilities and completed the implementation in smaller affiliates. Total net investments in tangible and intangible assets were 4.0% of sales, compared to 4.5% in 2012.

Operating cash flow after net investments was CHF 714 million in 2013, versus the CHF 588 million recorded in 2012. Free cash flow, defined as operating cash flow after investments and interest paid, was CHF 662 million in 2013, versus CHF 512 million for the comparable period in 2012, mainly driven by a higher EBITDA, lower working capital requirements and lower investments than in 2012. As a percentage of sales, free cash flow in 2013 was 15.2%, compared to 12.0% in 2012.

## Financial position

Givaudan's financial position remained solid at the end December 2013. Net debt at December 2013 was CHF 816 million, down from CHF 1,153 million at December 2012. At the end of December 2013 the leverage ratio was 18%, compared to 24% at the end of 2012.

## Dividend Proposal

At the Annual General Meeting on 20 March 2014, Givaudan's Board of Directors will propose a cash dividend of CHF 47.00 per share for the financial year 2013, an increase of 30% versus 2012. This is the thirteenth consecutive dividend increase following Givaudan's listing at the Swiss stock exchange in 2000. The total amount of this distribution will be made out of reserves for additional paid-in capital which Givaudan shows in equity as at the end of 2013.

## Mid-term Guidance

Mid-term, the overall objective is to grow organically between 4.5% and 5.5% per annum, assuming a market growth of 2-3%, and to continue on the path of market share gains. By delivering on the Company's five-pillar growth strategy - developing markets, Health and Wellness, market share gains with targeted customers and segments, research and sustainable sourcing - Givaudan expects to outgrow the underlying market and to continue to achieve its industry-leading EBITDA margin while targeting an annual free cash flow of between 14% and 16% of sales in 2015.

Givaudan confirms its intention to return above 60% of the Company's free cash flow to shareholders while maintaining a medium term leverage ratio target below 25%. The leverage ratio is defined as net debt, divided by net debt plus equity.

For this ratio calculation, the Company has decided to exclude from equity any impact arising from the changes of IAS 19 - Employee Benefits (revised) going forward.

# Consolidated financial statements

## Consolidated income statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for per share data	Note	2013	2012 <sup>a</sup>
Sales	5	4,369	4,257
Cost of sales		(2,415)	(2,451)
<b>Gross profit</b>		<b>1,954</b>	<b>1,806</b>
as % of sales		44.7%	42.4%
Marketing and distribution expenses		(627)	(601)
Research and product development expenses		(406)	(399)
Administration expenses		(157)	(147)
Other operating income	8	11	47
Other operating expense	9	(82)	(80)
<b>Operating income</b>		<b>693</b>	<b>626</b>
as % of sales		15.9%	14.7%
Financing costs	11	(85)	(84)
Other financial income (expense), net	12	(28)	(28)
<b>Income before taxes</b>		<b>580</b>	<b>514</b>
Income taxes	13	(90)	(104)
<b>Income for the period</b>		<b>490</b>	<b>410</b>
<b>Attribution</b>			
Income attributable to equity holders of the parent		490	410
as % of sales		11.2%	9.6%
Earnings per share – basic (CHF)	14	<b>53.43</b>	<b>45.04</b>
Earnings per share – diluted (CHF)	14	<b>52.83</b>	<b>44.74</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.



**Consolidated statement of comprehensive income**

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012 <sup>a</sup>
Income for the period		490	410
<i>Items that may be reclassified to the income statement</i>			
<b>Available-for-sale financial assets</b>			
Movement in fair value for available-for-sale financial assets, net		8	8
(Gain) loss on available-for-sale financial assets removed from equity and recognised in the consolidated income statement		-	-
<b>Cash flow hedges</b>			
Fair value adjustments in year		20	(16)
Removed from equity and recognised in the consolidated income statement		10	11
<b>Exchange differences arising on translation of foreign operations</b>			
Change in currency translation		(146)	(55)
Income tax relating to items that may be reclassified to the income statement	13	3	3
<i>Items that will not be reclassified to the income statement</i>			
<b>Defined benefit pension plans</b>			
Remeasurement gains (losses) on defined benefit pension plans	6	190	(44)
Income tax relating to items that will not be reclassified to the income statement	13	(64)	13
Other comprehensive income for the period		21	(80)
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>511</b>	<b>330</b>
<b>Attribution</b>			
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent		511	330

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.

**Consolidated statement of financial position**

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	31 December 2013	31 December 2012 <sup>a</sup>	1 January 2012 <sup>a</sup>
Cash and cash equivalents	15	513	368	545
Derivative financial instruments	4	29	23	53
Derivatives on own equity instruments	23	15	8	10
Available-for-sale financial assets	4, 16	62	57	54
Accounts receivable – trade	4, 17	844	838	795
Inventories	18	692	725	839
Current income tax assets	13	18	29	36
Other current assets	4	128	147	137
<b>Current assets</b>		<b>2,301</b>	<b>2,195</b>	<b>2,469</b>
Derivative financial instruments	4	2		
Property, plant and equipment	19	1,355	1,388	1,366
Intangible assets	20	2,272	2,455	2,563
Deferred income tax assets	13	168	148	230
Post-employment benefits plan assets	6	9	2	
Financial assets at fair value through income statement	4	30	27	24
Other long-term assets	16	65	69	67
<b>Non-current assets</b>		<b>3,901</b>	<b>4,089</b>	<b>4,250</b>
<b>Total assets</b>		<b>6,202</b>	<b>6,284</b>	<b>6,719</b>
Short-term debt	21	420	214	437
Derivative financial instruments	4	22	15	61
Accounts payable – trade and others	4	419	363	351
Accrued payroll & payroll taxes		129	103	88
Current income tax liabilities	13	82	99	69
Financial liability: own equity instruments	23	49	4	4
Provisions	22	16	26	33
Other current liabilities		153	161	149
<b>Current liabilities</b>		<b>1,290</b>	<b>985</b>	<b>1,192</b>
Derivative financial instruments	4	23	46	59
Long-term debt	21	909	1,307	1,561
Provisions	22	32	46	59
Post-employment benefits plan liabilities	6	366	548	515
Deferred income tax liabilities	13	87	34	169
Other non-current liabilities		72	52	53
<b>Non-current liabilities</b>		<b>1,489</b>	<b>2,033</b>	<b>2,416</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>2,779</b>	<b>3,018</b>	<b>3,608</b>
Share capital	24	92	92	92
Retained earnings and reserves	24	5,057	4,898	4,688
Own equity instruments	24	(70)	(47)	(72)
Other components of equity	23, 24	(1,656)	(1,677)	(1,597)
<b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>		<b>3,423</b>	<b>3,266</b>	<b>3,111</b>
<b>Total equity</b>		<b>3,423</b>	<b>3,266</b>	<b>3,111</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>6,202</b>	<b>6,284</b>	<b>6,719</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.

**Consolidated statement of changes in equity**

For the year ended 31 December

**2013**

in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Available-for-sale financial assets	Currency translation differences	Defined benefit pension plans remeasurement	Total equity
Note		24	24	23, 24					
Balance as at 1 January published		92	4,899	(47)	(64)	12	(1,212)		3,680
Balance as at 1 January restated <sup>a</sup>		92	4,898	(47)	(64)	12	(1,210)	(415)	3,266
Income for the period			490						490
Other comprehensive income for the period					30	8	(143)	126	21
Total comprehensive income for the period			490		30	8	(143)	126	511
Distribution to the shareholders paid	24		(331)						(331)
Movement on own equity instruments, net				(23)					(23)
Net change in other equity items			(331)	(23)					(354)
Balance as at 31 December		92	5,057	(70)	(34)	20	(1,353)	(289)	3,423

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

**2012**

in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Available-for-sale financial assets	Currency translation differences	Defined benefit pension plans remeasurement	Total equity
Note		24	24	23, 24					
Balance as at 1 January published		92	4,688	(72)	(59)	4	(1,158)		3,495
Balance as at 1 January restated		92	4,688	(72)	(59)	4	(1,158)	(384)	3,111
Income for the period			410						410
Other comprehensive income for the period					(5)	8	(52)	(31)	(80)
Total comprehensive income for the period			410		(5)	8	(52)	(31)	330
Distribution to the shareholders paid	24		(200)						(200)
Movement on own equity instruments, net				25					25
Net change in other equity items			(200)	25					(175)
Balance as at 31 December		92	4,898	(47)	(64)	12	(1,210)	(415)	3,266

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.

**Consolidated statement of cash flows**

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012 <sup>a</sup>
Income for the period		490	410
Income tax expense	13	90	104
Interest expense	11	62	72
Non-operating income and expense		51	40
<b>Operating income</b>		<b>693</b>	<b>626</b>
Depreciation of property, plant and equipment	19	111	108
Amortisation of intangible assets	20	160	155
Impairment of long-lived assets		6	
Other non-cash items			
- share-based payments		21	13
- pension expense		47	45
- additional and unused provisions, net		1	18
- other non-cash items		23	(25)
<b>Adjustments for non-cash items</b>		<b>369</b>	<b>314</b>
(Increase) decrease in inventories		(5)	90
(Increase) decrease in accounts receivable		(62)	(64)
(Increase) decrease in other current assets		12	(20)
Increase (decrease) in accounts payable		72	13
Increase (decrease) in other current liabilities		(3)	(2)
<b>(Increase) decrease in working capital</b>		<b>14</b>	<b>17</b>
<b>Income taxes paid</b>		<b>(93)</b>	<b>(84)</b>
Pension contributions paid	6	(60)	(70)
Provisions used	22	(23)	(27)
Purchase and sale of own equity instruments, net		(4)	14
Impact of financial transactions on operating, net		(8)	(9)
<b>Cash flows from (for) operating activities</b>		<b>888</b>	<b>781</b>
Increase in long-term debt		230	1
(Decrease) in long-term debt		(200)	(50)
Increase in short-term debt		71	309
(Decrease) in short-term debt		(282)	(732)
Interest paid		(52)	(76)
Distribution to the shareholders paid	24	(331)	(200)
Purchase and sale of derivative financial instruments financing, net		(2)	(17)
Others, net		(3)	(5)
<b>Cash flows from (for) financing activities</b>		<b>(569)</b>	<b>(770)</b>
Acquisition of property, plant and equipment	19	(125)	(156)
Acquisition of intangible assets	20	(51)	(72)
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	19	2	8
Sale of jointly controlled entity			10
Sale of intangible assets	8		27
Interest received		2	3
Purchase and sale of available-for-sale financial assets, net		-	5
Purchase and sale of derivative financial instruments, net		-	
Others, net		-	(8)
<b>Cash flows from (for) investing activities</b>		<b>(172)</b>	<b>(183)</b>
<b>Net increase (decrease) in cash and cash equivalents</b>		<b>147</b>	<b>(172)</b>
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents		(2)	(5)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period		368	545
<b>Cash and cash equivalents at the end of the period</b>		<b>513</b>	<b>368</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The notes on pages 91 to 140 form an integral part of these financial statements.

# Notes to the consolidated financial statements

## 1. Group Organisation

Givaudan SA and its subsidiaries (hereafter 'the Group') operate under the name Givaudan. Givaudan SA is a limited liability company incorporated and domiciled in Switzerland. The Group is headquartered in Vernier, near Geneva, Switzerland.

Givaudan is a leading supplier of creative fragrance and flavour products to the consumer goods industry. It operates in over 100 countries and has subsidiaries and branches in more than 40 countries. Worldwide, it employs 9,331 people. A list of the principal Group companies is shown in Note 29 to the consolidated financial statements.

The Group is listed on the SIX Swiss Exchange (GIVN).

## 2. Summary of significant accounting policies

The significant accounting policies applied in the preparation of these consolidated financial statements are set out below. These policies have been consistently applied to all years presented, unless otherwise stated.

### 2.1 Basis of Preparation

The consolidated financial statements have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) as issued by the IASB and Swiss law. They are prepared under the historical cost convention as modified by the revaluation of available-for-sale financial assets, of financial assets and financial liabilities at fair value through the income statement, and of own equity instruments classified as derivatives.

The preparation of the consolidated financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities, disclosure of contingent liabilities at the date of the financial statements, and reported amounts of revenues and expenses during the reporting period. It also requires management to exercise its judgment in the process of applying the Group's accounting policies. Critical accounting estimates and judgments are disclosed in Note 3.

Givaudan SA's Board of Directors approved these consolidated financial statements on 28 January 2014.

#### 2.1.1 Changes in Accounting Policy and Disclosures

##### Standards, amendments and interpretations effective in 2013

The accounting policies adopted are consistent with those of the annual financial statements for the year ended 31 December 2012, as described in the 2012 consolidated financial statements, with the exception of the adoption as of 1 January 2013 of the standards and interpretations described below:

- Amendments to IAS 19: Employee Benefits
- IAS 27 Revised Separate Financial Statements
- IAS 28 Revised Investments in associates and joint ventures
- IFRS 10 Consolidated Financial Statements
- IFRS 11 Joint Arrangements
- IFRS 12 Disclosures of Interests in Other Entities
- IFRS 13 Fair Value Measurement
- Amendments to IFRS 10, IFRS 11 and IFRS 12 Consolidated Financial Statements, Joint Arrangements and Disclosure of Interests in Other Entities: Transition Guidance
- Amendments to IAS 1: Presentation of Items of Other Comprehensive Income
- Amendments to IFRS 7: Disclosures – Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- Amendments to IFRS 1: Government Loans
- Annual Improvements to IFRSs 2009-2011 Cycle
- IFRIC 20 Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine

The Group assessed that the adoption of the above standards does not result in any change in these annual financial statements, with the exception of the adoption of the amendments to IAS 19 as described below:

Amendments to IAS 19: Employee benefits have a significant impact on the consolidated financial statements. The amendments require the recognition of changes in defined benefit obligations and in the fair value of plan assets when they occur, and hence eliminate the “corridor approach” and accelerate the recognition of past service costs. The amendments require the immediate recognition of all actuarial gains and losses in the statement of other comprehensive income in order to reflect the full value of the plan deficit or surplus in the consolidated statement of financial position, the recognition in the income statement of service cost and finance cost not considering an expected return on plan assets, as well as enhanced disclosures.

The impact on the consolidated financial statements is as follows:

Balance as at 1 January 2012 in millions of Swiss francs	Reported	Pension adjustments	Deferred tax adjustments	Restated
<b>Assets</b>				
Post-employment benefits plan assets	129	(129)		
Deferred income tax assets (related to pensions)	24		132	156
<b>Liabilities</b>				
Post-employment benefits plan liabilities	(109)	(411)		(520)
Deferred income tax liabilities (related to pensions)	(24)		24	
<b>Equity</b>				
Remeasurement (gains) losses on defined benefit pension plans		540		540
Income tax relating to items that will not be reclassified			(156)	(156)

Expenses for year ended 2012 in millions of Swiss francs	Reported	Pension adjustments	Deferred tax adjustments	Restated
Current service cost	44	1		45
Interest cost	69	(69)		
Expected return on plan assets	(80)	80		
Net actuarial (gains) losses recognised	31	(31)		
<b>Employee benefit expenses, included in operating expenses</b>	<b>64</b>	<b>(19)</b>		<b>45</b>
Net interest expenses included in financing costs		19		19
<b>Total components of defined benefit cost</b>	<b>64</b>			<b>64</b>
Deferred tax expenses	-		1	1

Balance as at 31 December 2012 in millions of Swiss francs	Reported	Pension adjustments	Deferred tax adjustments	Restated
<b>Assets</b>				
Post-employment benefits plan assets	143	(141)		2
Deferred income tax assets (related to pensions)	25		141	166
<b>Liabilities</b>				
Post-employment benefits plan liabilities	(114)	(440)		(554)
Deferred income tax liabilities (related to pensions)	(27)		27	
<b>Equity</b>				
Remeasurement (gains) losses on defined benefit pension plans		584		584
Change in currency translation		(3)	1	(2)
Income tax relating to items that will not be reclassified			(169)	(169)

The deferred income tax assets and liabilities shown in the above tables are disclosed gross, however, they are offset where relevant in the consolidated statement of financial position.

A reconciliation showing the impact of the changes on 2012 income statement is shown below:

in millions of Swiss francs	As originally reported	Adjustments	Restated
Cost of Sales	(2,459)	8	(2,451)
Marketing and distribution expenses	(607)	6	(601)
Research and product development expenses	(404)	5	(399)
Financing cost	(65)	(19)	(84)
Income taxes	(103)	(1)	(104)

#### IFRS and IFRIC issued but not yet effective

New and revised standards and interpretations, issued but not yet effective, have been reviewed to identify the nature of the future changes in accounting policy and to estimate the effect of any necessary changes in the consolidated income statement and financial position upon their adoption.

##### a) Issued and effective for 2014

- Amendments to IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- Investment Entities: amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 27
- Amendments to IAS 36: Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets
- IFRIC 21 Levies
- Annual Improvements to IFRSs 2010-2012 Cycle. The amendment to IFRS 3 Business combinations will be applied prospectively to business combinations for which the acquisition date is on or after 1 July 2014.

**Amendments to IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities** clarify the criterion of offsetting financial assets and liabilities. The offset must be done when an entity (a) currently has a legally enforceable right to set off the recognised amounts, and (b) intends either to settle on a net basis, or to realise the asset and settle the liability simultaneously. The Group does not enter into netting agreements with counterparties and therefore these amendments are not relevant for the Group.

**Amendments to IAS 36: Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets** on the recoverable amount disclosures for non-financial assets. These amendments removed certain disclosures of the recoverable amount of Cash Generating Units which had been included in IAS 36 by the issue of IFRS 13. The Group assessed that the adoption of these amendments does not result in a change in the information currently disclosed.

**IFRIC 21 Levies** sets out the accounting for an obligation to pay a levy that is not income tax. The interpretation addresses what the obligating event is that gives rise to pay a levy and when should a liability be recognised. The Group is not currently subject to significant levies so the impact on the Group is not material.

**Annual Improvements to IFRSs 2010-2012: IFRS Business combination** provides clarifications regarding the accounting for contingent consideration in a business acquisition. Contingent consideration that is within or out the scope of IFRS 9 shall be measured at fair value and changes in fair value be recognised in profit or loss.

##### b) Issued and effective for 2015 and after

- IFRS 9 Financial Instruments
- Amendments to IFRS 9 and IFRS 7: Mandatory Effective Date and Transition Disclosures
- Amendments to IAS 19 Employee benefits: Defined Benefit Plans: Employee Contributions
- Annual Improvements to IFRSs 2010-2012 Cycle (except for the amendment to IFRS 3 Business combinations)
- Annual Improvements to IFRSs 2011-2013 Cycle

The Group has not yet evaluated the impact of these revised standards and amendments on its consolidated financial statements.

## 2.2 Consolidation

The subsidiaries that are consolidated are those companies controlled, directly or indirectly, by Givaudan SA. The Group controls an entity when the Group is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the entity and has the ability to affect those returns through its power over the entity. Companies acquired during the year are consolidated from the date on which operating control is transferred to the Group, and subsidiaries to be divested are included up to the date on which control passes to the acquirer.

The acquisition method of accounting is used to account for the acquisition of subsidiaries. The cost of an acquisition is measured as the fair value of the assets acquired, shares issued and liabilities undertaken or assumed at the date of acquisition. Identifiable assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed are measured initially at their fair values at the acquisition date, except for non-current assets (or disposal groups) that are classified as held for sale. The Group recognised any non-controlling interest in the acquiree on an acquisition-by-acquisition basis, either at fair value or at the non-controlling interest's proportionate share of the recognised amounts of acquirees' identifiable net assets. Acquisition-related costs are expensed as incurred. The excess of the cost of acquisition over the fair value of the Group's share of net assets of the subsidiary acquired is recognised as goodwill. If the cost of acquisition is less than the fair value of the net assets of the acquired subsidiary, a reassessment of the net identifiable assets and the measurement of the cost is made, and then any excess remaining after the reassessment is recognised immediately in the consolidated income statement.

Where necessary, changes are made to the accounting policies of subsidiaries to bring and ensure consistency with the policies adopted by the Group.

Balances and income and expenses resulting from inter-company transactions are eliminated.

## 2.3 Foreign currency valuation

### Functional and presentation currency

Items included in the financial statements of each entity in the Group are measured using the functional currency of that entity. The functional currency is normally the one in which the entity primarily generates and expends cash. The consolidated financial statements are presented in millions of Swiss francs (CHF), the Swiss franc being the Group's presentation currency.

### Transactions and balances

Foreign currency transactions are translated into the functional currency using the exchange rates prevailing on the dates of the transactions, or using a rate that approximates the exchange rates on the dates of the transactions. Foreign exchange gains and losses resulting from the settlement of such transactions and from the translation at the reporting period-end rates of monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are recognised in other financial income (expense), net, except for:

- Exchange differences deferred in equity as qualifying cash flow hedges on certain foreign currency risks and qualifying net investment hedges
- Exchange differences on monetary items to a foreign operation for which settlement is neither planned nor likely to occur, therefore forming part of the net investment in the foreign operation, which are recognised initially in other comprehensive income and reclassified from equity to the income statement on disposal of the net investment or on partial disposal when there is a loss of control of subsidiary.
- Exchange differences on foreign currency borrowings relating to assets under construction which are included in the cost of those assets when they are regarded as an adjustment to interest costs on those foreign currency borrowings

Non-monetary items that are measured in terms of historical cost in foreign currencies are not retranslated. Translation differences on non-monetary financial assets carried at fair value such as equity securities classified as available-for-sale are included in the available-for-sale reserve in equity, and reclassified upon settlement in the income statement as part of the fair value gain or loss.

### Translation of the financial statements of foreign subsidiaries

For the purpose of presenting consolidated financial statements, the assets and liabilities of Group companies reporting in currencies other than Swiss francs (foreign operations) are translated into Swiss francs using exchange rates prevailing at the end of the reporting period. Cash flows, income and expenses items of Group companies are translated each month independently at the average exchange rates for the period when it is considered a reasonable approximation of the underlying transaction rate. All resulting exchange differences are recognised in other comprehensive income and accumulated in equity.



## 2.4 Segment reporting

The operating segments are identified on the basis of internal reports that are regularly reviewed by the Executive Committee, the members of the Executive Committee being the chief operating decision makers, in order to allocate resources to the segments and to assess their performance. The internal financial reporting is consistently prepared along the lines of the two operating Divisions: Fragrances and Flavours.

The business units of each Division, respectively Fine Fragrances, Consumer Products and Fragrance Ingredients for the Fragrance Division and Beverages, Dairy, Savoury and Sweet Goods for the Flavour Division, are not considered as separately reportable operating segments as decision making about the allocation of resources and the assessment of performance are not made at this level.

Inter-segment transfers or transactions are set on an arm's length basis.

Information about geographical areas are determined based on the Group's operations; Switzerland, Europe, Africa & Middle-East, North America, Latin America, and Asia Pacific. Revenues from external customers are shown by destination. Non-current assets consist of property, plant and equipment, and intangible assets.

## 2.5 Sales

Revenue from sale of goods is measured at the fair value of the consideration received or receivable in the ordinary course of the Group's activities. Sale of goods is reduced for estimated volume discounts, rebates, and sales taxes. The Group recognises revenue when the amount can be reliably measured, it is probable that future economic benefits will flow to the entity and when significant risks and rewards of ownership of the goods are transferred to the buyer.

## 2.6 Research and product development costs

The Group is active in research and in formulas, technologies and product developments. In addition to its internal scientific efforts, the Group collaborates with outside partners.

Expenditure on research activities is recognised as an expense in the period in which it is incurred.

Internal developments or developments obtained through agreements on formulas, technologies and products costs are capitalised as intangible assets and amortised over their estimated useful lives, only when there is an identifiable asset that will generate probable economic benefits and when the cost can be measured reliably. When the conditions for recognition of an intangible asset are not met, development expenditure is recognised in the income statement in the period in which it is incurred.

## 2.7 Employee benefit costs

Wages, salaries, social security contributions, annual leave and paid sick leave, bonuses and non-monetary benefits are expensed in the year in which the associated services are rendered by the Group's employees.

### Pension obligations

A defined benefit plan is a pension plan that defines an amount of pension benefit that an employee will receive on retirement, principally dependent on an employee's years of service and remuneration at retirement. Plans are usually funded by payments from the Group and employees to financially independent trusts. The liability recognised in the statement of financial position is the aggregate of the present value of the defined benefits obligation at the statement of financial position date less the fair value of plan assets. Where a plan is unfunded, only a liability representing the present value of the defined benefits obligation is recognised in the statement of financial position. The present value of the defined benefits obligation is calculated by independent actuaries using the projected unit credit method twice a year at interim and annual publication. This reflects the discounted expected future payment required to settle the obligation resulting from employee service in the current and prior periods. The future cash outflows incorporate actuarial assumptions primarily regarding the projected rates of remuneration growth, and long-term indexation rates. Discount rates, used to determine the present value of the defined benefit obligation, are based on the market yields of high-quality corporate bonds in the country concerned. Actuarial gains and losses arising from experience adjustments and changes in actuarial assumptions are charged or credited to equity in other comprehensive income in the period in which they arise. Past-service costs are recognised immediately in the income statement. Pension assets and liabilities in different defined benefit schemes are not offset unless the Group has a legally enforceable right to use the surplus in one plan to settle obligations in the other plan.

A defined contribution plan is a pension plan under which the Group pays fixed contributions into publicly or privately administrated funds. The Group has no further payment obligations once the contributions have been made. The contributions are charged to the income statement in the year to which they relate.

#### Other post-retirement obligations

Some Group companies provide certain post-retirement healthcare and life insurance benefits to their retirees, the entitlement to which is usually based on the employee remaining in service up to retirement age and completing a minimum service period. The expected costs of these benefits are accrued over the periods in which employees render service to the Group.

## 2.8 Share-based payments

The Group has established share option plans and a performance share plan to align the long-term interests of key executives and members of the Board of Directors with the interests of the shareholders. Key executives are awarded a portion of their performance-related compensation either in equity-settled or cash-settled share-based payment transactions. The costs are recorded in each relevant functions part of the employees' remuneration as personnel expenses with a corresponding entry in equity in own equity instruments for equity-settled share-based payment transactions and in the statement of financial position as accrued payroll & payroll taxes for the cash-settled share-based payment transactions. The different share-based payments are described in the below table:

Share-based payment transactions		Equity-settled	Cash-settled
Share options plans	Call options	A	C
	Restricted shares	B	D
Performance share plan	Shares	E	n/a

#### Share Options Plans

The *equity-settled share-based payment transactions* are established with call options, which have Givaudan registered shares as underlying securities, or with restricted shares. At the time of grant, key executives can select the portion, with no influence on the total economic value granted, of call options or restricted shares of the plan to be received.

A. Call options are set generally with a vesting period of two years, during which the options cannot be exercised or transferred.

The Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital when the options are exercised. The cost of these equity-settled instruments to be expensed, together with a corresponding increase in equity, over the vesting period, is determined by reference to the market value of the options granted at the date of the grant. Service conditions are included in the assumptions about the number of options that are expected to become exercisable. No performance conditions are included. At each statement of financial position date, the Group revises its estimates of the number of options that are expected to become exercisable. Where an equity-settled award is cancelled, it is treated as if it had vested on the date of cancellation.

B. Restricted shares are set generally with a vesting period of three years, during which the restricted shares cannot be settled or transferred. The Group has at its disposal treasury shares for the delivery of the restricted shares. The cost of these equity-settled instruments to be expensed, together with a corresponding increase in equity, over the vesting period, is determined by reference to the fair value of the restricted shares granted at the date of the grant. The fair value is determined as the market price at grant date reduced by the present value of dividends expected or any other expected distribution to the shareholders to be paid during the vesting period, as participants are not entitled to receive dividends or any other distribution to the shareholders during the vesting period. Services conditions are included in the assumptions about the number of restricted shares that are expected to become deliverable. No performance conditions are included. At each statement of financial position date, the Group revises its estimates of the number of restricted shares that are expected to be delivered. Where an equity-settled award is cancelled, it is treated as if it had vested on the date of cancellation.

The *cash-settled share-based payment transactions* are established with options right units which provide a right to an executive to participate in the value development of Givaudan call options or in the value development of Givaudan shares. At the time of grant, key executives can select the portion, with no influence on the total economic value granted, of call options or restricted shares of the plan to be received in equivalent of cash.

C. Options right units related to call options, which can only be settled in cash, are set generally with a vesting period of two years, during which the right cannot be exercised or transferred. The liability of the cash-settled instruments, together with a corresponding adjustment in expenses is measured during the vesting period using market values. The market value is based on market prices of similar observable instruments available on the financial market, as a rule the market price of the equity-settled instruments with identical terms and conditions upon which those equity instruments were granted.

D. Options right units related to restricted shares, which can only be settled in cash, are set generally with a vesting period of three years, during which the right cannot be exercised or transferred. The liability of the cash-settled instruments, together with a corresponding adjustment in expenses is measured during the vesting period using market values. The market value is the closing share price as quoted on the market the last day of the period.

#### Performance share plan

With the performance share plan, key executives are awarded a portion of their performance-related compensation in *equity-settled share-based payment transactions*.

E. The performance share plan is established with Givaudan registered shares and a vesting period of three years. The Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital. The cost of equity-settled instruments is expensed over the vesting period, together with a corresponding increase in equity, and is determined by reference to the fair value of the shares expected to be delivered at the date of vesting. Performance conditions are included in the assumptions in which the number of shares varies. No market conditions are involved. The fair value is determined as the market price at grant date reduced by the present value of dividends expected or any other expected distribution to the shareholders to be paid during the vesting period, as participants are not entitled to receive dividends or any other distribution to the shareholders during the vesting period. At each statement of financial position date, the Group revises its estimates of the number of shares that are expected to be delivered. Where an equity-settled award is cancelled, it is treated as if it had vested on the date of cancellation.

## 2.9 Taxation

Income taxes include all taxes based upon the taxable profits of the Group, including withholding taxes payable on the distribution of retained earnings within the Group. Other taxes not based on income, such as property and capital taxes, are included either in operating expenses or in financial expenses according to their nature. The Group's liability for current income tax is calculated using tax rates that have been enacted or substantively enacted by the end of the reporting period.

Deferred income taxes are provided based on the full liability method, under which deferred tax consequences are recognised for temporary differences between the tax bases of assets and liabilities and their carrying values for financial reporting purposes. Such deferred tax assets and liabilities are not recognised if the temporary difference arises from initial recognition of an asset or liability in a transaction other than a business combination that at the time of the transaction affects neither the accounting nor the taxable income. Deferred income tax assets and liabilities are measured at the tax rates that are expected to apply to the year when the asset is realised or the liability is settled, based on tax rates that have been enacted or substantively enacted at the balance sheet date. Deferred income tax is provided on temporary differences arising on investments in subsidiaries and interests in jointly controlled entities, except where the timing of the reversal of the temporary difference is controlled by the Group and it is probable that the temporary difference will not reverse in the foreseeable future. Deferred income tax assets are recognised to the extent that it is probable that future taxable profits will be available.

Current tax assets and liabilities are offset and deferred income tax assets and liabilities are offset when the income taxes are levied by the same taxation authority and when there is a legally enforceable right to offset them. Current and deferred tax are recognised as an expense or income in the income statement, except when they relate to items that are recognised outside the income statement, in which case the tax is also recognised outside the income statement.

## 2.10 Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents comprise cash on hand and demand deposits with banks and similar institutions. Cash equivalents are held for the purpose of meeting short-term cash commitments (maturity of three months or less from the date of acquisition) and are subject to an insignificant risk of changes in value.

## 2.11 Financial assets

Financial assets are classified either as financial assets at fair value through the income statement, loans and receivables, held-to maturity investments, or available-for-sale financial assets. The classification depends on the purpose for which the financial assets were acquired. Management determines the classification of its financial assets at inception. All regular way purchases and sales of financial assets are recognised at the settlement date i.e. the date that the asset is delivered to or by the Group. Financial assets are classified as current assets, unless they are expected to be realised beyond twelve months of the statement of financial position date. Financial assets are derecognised when the rights to receive cash flows from the investments have expired or have been transferred and the Group has transferred substantially all risks and rewards of ownership.

Dividends and interest earned are included in the line "other financial income (expense), net".

*a) Financial assets at fair value through the income statement*

Financial assets at fair value through income statement are financial assets held for trading. A financial asset is classified in this category if acquired for the purpose of selling in the near term or when the classification provides more relevant information. Derivatives are classified as held for trading unless they are designated as effective hedging instruments. When initially recognised, they are measured at fair value, and transaction costs are expensed in the income statement. Gains or losses on held for trading investments are recognised in the income statement.

*b) Loans and receivables*

Loans and receivables are non-derivative financial assets with fixed or determinable payments that are not quoted in an active market. They are carried at amortised cost using the effective interest method. Gains or losses on loans and receivables are recognised in the income statement when derecognised, impaired, or through the amortisation process. Loans and receivables are classified as other current assets and accounts receivable – trade (see Note 2.13) in the statement of financial position.

*c) Available-for-sale financial assets*

Available-for-sale financial assets are non-derivative financial assets that are designated as such or not classified in any of the other categories. They are initially measured at fair value, including directly attributable transaction costs. At the end of each period, the book value is adjusted to the fair value with a corresponding entry in a separate component of equity until the investment is derecognised or determined to be impaired, at which time the cumulative gain or loss previously recognised in equity is included in the income statement. When denominated in a foreign currency, any monetary item is adjusted for the effect of any change in exchange rates with the unrealised gain or loss recognised in the income statement.

For quoted equity instruments, the fair value is the market value, being calculated by reference to share exchange quoted selling prices at close of business on the statement of financial position date. Non-quoted financial assets are valued at fair value based on observable market transactions or if not available based on prices given by reputable financial institutions or on the price of the latest transaction.

In management's opinion an available-for-sale instrument is impaired when there is objective evidence that the estimated future recoverable amount is less than the carrying amount or when its market value is 20% or more below its original cost for a six-month period. When an impairment loss has previously been recognised, further declines in value are recognised as an impairment loss in the income statement. The charge is recognised in other financial income (expense), net. Impairment losses recognised on equity instruments are not reversed in the income statement. Impairment losses recognised on debt instruments are reversed through the income statement if the increase of the fair value of available-for-sale debt instrument objectively relates to an event occurring after the impairment charge.

## 2.12 Derivative financial instruments and hedging activities

Most derivative instruments are entered into to provide economic hedges. They are initially recognised at fair value on the date a derivative contract is entered into and are subsequently measured at their fair value. The method of recognising the resulting gain or loss depends on whether the derivative is designated as a hedging instrument, and if so, the nature of the item being hedged. The Group designates certain derivatives as cash flow hedges for the interest risk associated with highly probable forecast transactions.

The Group documents, at the inception of the transaction, the relationship between hedging instruments and hedged items, as well as its risk management objectives and strategy for undertaking various hedging transactions. The Group also documents its assessment, both at hedge inception and on an on-going basis, as to whether the derivatives that are used in hedging transactions are highly effective in offsetting changes in fair values or cash flows of hedged items.

Movements on the hedging reserve in shareholders' equity are shown in the statement of changes in equity. These derivatives are presented as current or non-current on the basis of their settlement dates.

*a) Cash flow hedge*

The effective portion of changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as cash flow hedges are recognised in equity, while the gain or loss relating to the ineffective portion is immediately recognised in financing costs in the income statement.

Amounts taken to equity are transferred to the income statement when the hedged transaction affects income, such as when hedged financial income (expense), net is recognised or when a forecast sale or purchase occurs. Where the hedged item is the cost of a non-financial asset or liability, the amounts taken to equity are transferred to the initial carrying amount of the non-financial asset or liability.

When the hedging instrument expires or is sold, terminated or exercised, or the hedge no longer meets the criteria for hedge accounting, any cumulative gain or loss existing in equity at that time remains in equity and is recognised when the ultimate forecast transaction occurs. If the forecast transaction is no longer expected to occur, any cumulative gain or loss existing in equity is immediately taken to the income statement.

#### *b) Net investment hedge*

Hedges of net investments in foreign operations are accounted for similarly to cash flow hedges. Any gain or loss on the hedging instrument relating to the effective portion of the hedge is recognised in other comprehensive income and accumulated under the heading "cumulative translation differences". The gain or loss relating to the ineffective portion is recognised immediately in income statement, and is included in the line item "other financial (income) expense, net".

Gains and losses on the hedging instrument relating to the effective portion of the hedge accumulated in the line item "cumulative translation differences" are reclassified to income statement on the disposal of the foreign operation or on partial disposal when there is a loss of control of subsidiary.

#### *c) Derivatives at fair value through the income statement*

Certain derivative instruments do not qualify for hedge accounting and are accounted for at fair value through the income statement. At each statement of financial position date, these derivative instruments are valued at fair value based on quoted market prices, with the unrealised gain or loss recognised in the income statement. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivatives, at which time a realised gain or loss is recognised in the income statement.

## 2.13 Accounts receivable – trade

Trade receivables are carried at amortised cost less provisions for impairment. A provision for impairment is made for potentially impaired receivables during the year in which they are identified based on a periodic review of all outstanding amounts. Any charges for impairment are recognised within marketing and distribution expenses of the income statement. Accounts receivable - trade are deemed as impaired when there is an indication of significant financial difficulties of the debtor (delinquency in or default on payments occurs, probability of bankruptcy or need for financial reorganisation).

## 2.14 Inventories

Inventories are stated at the lower of cost and net realisable value. Cost is determined using weighted average cost formula. The cost of finished goods and work in process comprises raw materials, direct labour, other direct costs and related production overheads but exclude borrowing costs. Cost of sales includes the corresponding direct production costs of goods manufactured and services rendered as well as related production overheads. Net realisable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less estimated costs necessary to make the sale.

## 2.15 Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are initially recognised at cost of purchase or construction and subsequently less accumulated depreciation and accumulated impairment losses. The cost of an item of property, plant and equipment includes expenditure that is attributable to the purchase or construction. It includes, for qualifying assets, borrowing costs in accordance with the Group's accounting policy (see Note 2.19), and cost of its dismantlement, removal or restoration, related to the obligation for which an entity incurs as a consequence of installing the asset.

The assets are depreciated on a straight-line basis, except for land, which is not depreciated. Estimated useful lives of major classes of depreciable assets are as follows:

- Buildings and land improvements            40 years
- Machinery and equipment                    5-15 years
- Office equipment                                3 years
- Motor vehicles                                  5 years

The assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted if appropriate, at each statement of financial position date.

The carrying values of plant and equipment are written down to their recoverable amount when the carrying value is greater than their estimated recoverable amount (see Note 2.18).

Gains and losses on disposals are determined by comparing the proceeds with the carrying amount with gains being recognised within other operating income and losses being recognised within other operating expense within the income statement.

Subsequent costs are included in the asset's carrying amount or recognised as a separate asset, as appropriate, only when it is probable that future economic benefits associated with the item will flow to the Group and the cost of the item can be measured reliably. Subsequent costs such as repairs and maintenance are recognised as expenses as incurred.

Government grants relating to property, plant and equipment are included in non-current liabilities as deferred government grants and are credited to the income statement on a straight-line basis over the expected lives of the related assets.

## 2.16 Leases

Leases of assets are classified as operating leases when substantially all the risks and rewards of ownership of the assets are retained by the lessor. Operating lease payments are charged to the income statement on a straight-line basis over the term of the lease. The Group holds only operating leases.

## 2.17 Intangible assets

Goodwill represents the excess of the cost of an acquisition over the fair value of the Group's share of the net assets of the acquired subsidiary at the date of acquisition. Goodwill on acquisitions is recognised in the statement of financial position as an intangible asset. Goodwill is tested annually for impairment or more frequently when there are indications of impairment, and carried at cost less accumulated impairment losses. Any goodwill or fair value adjustments to the carrying amounts of assets and liabilities arising on the acquisition of a foreign operation are recognised in the local currency at the effective date of the transaction and translated at year-end exchange rates. For the purpose of impairment testing, goodwill is allocated to the cash-generating unit being the Group's reportable operating segments; Fragrance Division and Flavour Division.

Internally generated intangible assets that are directly associated with the development of identifiable software products and systems controlled by the Group, and that will probably generate economic benefits exceeding costs beyond one year, are recognised as intangible assets. Costs include system licences, external consultancies, and employee costs incurred as a result of developing software as well as overhead expenditure directly attributable to preparing the asset for use. Such intangible assets are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation is on a straight-line basis over the estimated economic useful life of the asset. Where no internally-generated intangible asset can be recognised, development expenditure is recognised in the income statement in the period in which it is incurred. Development costs previously recognised as an expense are not recognised as an asset in subsequent periods.

Intangible assets acquired in a business combination are identified and recognised separately from goodwill where they satisfy the definition of an intangible asset and their fair values can be measured reliably. Such intangible assets are recognised at cost, being their fair value at the acquisition date, and are classified as intangible assets with finite useful lives. They are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation is on a straight-line basis over the estimated economic useful life of the asset.

Other intangible assets such as intellectual property rights (consisting predominantly of know-how being inseparable processes, formulas and recipes) and process-oriented technology are initially recognised at cost and classified as intangible assets with finite useful lives. They are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation is on a straight-line basis over the estimated economic useful life of the asset. Internally generated intangible assets, other than those related to software products and systems, are not capitalised. Estimated useful lives of major classes of amortisable assets are as follows:

- Software/ERP system 3-7 years
- Intellectual property rights 5-20 years
- Process-oriented technology 5-15 years
- Client relationships 15 years

An impairment charge against intangible assets is recognised when the current carrying amount is higher than its recoverable amount, being the higher of the value in use and fair value less costs to sell. An impairment charge against intangible assets is reversed when the current carrying amount is lower than its recoverable amount. Impairment charges on goodwill are not reversed. Gains or losses arising on the disposal of intangible assets are measured as the difference between the net disposal proceeds and the carrying amount with gains being recognised within other operating income and losses being recognised in other operating expense within the income statement.

## 2.18 Impairment of long-lived assets

Non-financial assets that are subject to depreciation or amortisation are reviewed for impairment whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amount may not be recoverable. When the recoverable amount of a non-financial asset, being the higher of its fair value less cost to sell and its value in use, is less than its carrying amount, then the carrying amount is reduced to the asset's recoverable value. This reduction is recognised as an impairment loss within other operating expense within the income statement. Value in use is determined by using pre-tax-cash flow projections over a five-year period and a terminal value. These are discounted using a pre-tax discount rate that reflects current market assessments of the time value of money and the risks specific to the asset.

Intangible assets with indefinite useful lives are tested for impairment annually, and whenever there is an indication that the asset may be impaired.

An impairment loss is reversed if there has been a change in the circumstances used to determine the recoverable amount. A previously recognised impairment loss is reversed only to the extent that the asset's carrying amount does not exceed the carrying amount that would have been determined, net of depreciation or amortisation, if no impairment loss has been recognised.

## 2.19 Borrowing costs

Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production of qualifying assets, which are assets that necessarily take a substantial period of time to prepare for their intended use, are added to the cost of those assets, until such time as the assets are substantially ready for their intended use.

Investment income earned on the temporary investment of specific borrowings pending their expenditure on qualifying assets is deducted from the borrowing costs eligible for capitalisation.

All other borrowing costs are recognised in the income statement in the period in which they are incurred.

## 2.20 Accounts payable – trade and others

Trade payables are obligations to pay for goods or services that have been acquired in the ordinary course of business from suppliers and are carried at amortised cost.

## 2.21 Debt

The proceeds of straight bonds, of private placements and of debt issued are recognised as the proceeds received, net of transaction costs incurred. Any discount arising from the coupon rate, represented by the difference between the net proceeds and the redemption value, is amortised using the effective interest rate method and charged to interest expense over the life of the bonds or the private placements. Debt is derecognised at redemption date.

Debt is classified within current liabilities unless the Group has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least twelve months after the statement of financial position date.

## 2.22 Provisions

Provisions are recognised when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, for which it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation, and for which a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. Provisions are reviewed regularly and are adjusted where necessary to reflect the current best estimates of the obligation.

Restructuring provisions comprise lease termination penalties, employee termination payments and 'make good' provisions. They are recognised in the period in which the Group becomes legally or constructively committed to payment.

## 2.23 Own equity instruments

Own equity instruments are own shares and derivatives on own shares. Purchases and sales are accounted for at the settlement date.

Purchases of own shares are recognised at acquisition cost including transaction costs as a deduction from equity. The original cost of acquisition, results from resale and other movements are recognised as changes in equity, net. Treasury shares bought back for the purpose of cancellation are deducted from equity until the shares are cancelled. Treasury shares acquired by the execution of own equity derivatives are recognised at the execution date market price.

The settlement and the contract for derivatives on own shares determine the categorisation of each instrument. When the contract assumes the settlement is made by exchanging a fixed amount of cash for a fixed number of treasury shares, the contract is recognised in equity except for a forward contract to buy and write puts which is recognised as a financial liability. When the contract assumes the settlement either net in cash or net in treasury shares or in the case of option of settlement, the contract is recognised as a derivative. Instruments recognised in equity are recognised at acquisition cost including transaction costs. Instruments recognised as financial liabilities are recognised at the net present value of the strike price of the derivative on own shares with the interest charge recognised over the life of the derivative in the line "financing costs" of the income statement. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivative, with the realised gain or loss recognised in equity. At each statement of financial position date, instruments recognised as derivatives used to hedge the cash-settled share option plans are valued at fair value based on quoted market prices, with any unrealised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivatives, with any realised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. Similar treatment is applied to instruments recognised as derivatives that are not used to hedge the cash-settled share option plans apart from the unrealised and realised gain or loss which are recognised in the line "other financial income (expense), net" in the income statement.

## 2.24 Share capital

Ordinary shares are classified as equity. Incremental costs directly attributable to the issue of new shares or options are shown in equity as a deduction, net of tax, from the proceeds.

## 2.25 Distribution to the shareholders

Dividend distributions or distributions out of reserves for additional paid-in capital are recognised in the period in which they are approved by the Group's shareholders.



### 3. Critical accounting estimates and judgments

The estimates and underlying assumptions are reviewed on an on-going basis and are based on historical experience and other factors, including expectation of future events that are believed to be reasonable under the circumstances.

#### 3.1 Critical accounting estimates and assumptions

The key assumptions concerning the future, and other key sources of estimation uncertainty at the statement of financial position date, that have a significant risk of causing a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities within the next financial year, are for the most part related to:

- 1) The impairment of goodwill requiring estimations of the value in use of the cash-generating units to which goodwill is allocated (see Note 20)
- 2) The impairment of property, plant and equipment requiring estimations to measure the recoverable amount of an asset or group of assets (see Note 19)
- 3) The calculation of the present value of defined benefit obligations requiring financial and demographic assumptions (see Note 6)
- 4) The determination and provision for income taxes requiring estimated calculations for which the ultimate tax determination is uncertain (see Note 13)
- 5) The provisions requiring assumptions to determine reliable best estimates (see Note 22)
- 6) The contingent liabilities assessment (see Note 26)

If, in the future, estimates and assumptions, which are based on management's best judgement at the date of the financial statements, deviate from the actual circumstances, the original estimates and assumptions will be modified as appropriate in the year in which the circumstances change.

#### 3.2 Critical judgments in applying the entity's accounting policies

In the process of applying the Group's accounting policies, management has made the following judgments, apart from those involving estimates, which have the most significant effect on the amounts recognised in the consolidated financial statements:

- *Computer software and Enterprise Resource Planning:* Computer software is internally developed programmes or modifications that result in new or in substantial improvements of existing IT systems and applications. Enterprise Resource Planning relates to the implementation of an ERP system that is changing the way the business is done in the areas of Finance, Supply Chain and Compliance. The Group has determined that the development phase of internally developed software and the ERP business transformations will provide future economic benefits to the Group and meet the criterion of intangible assets (see Note 20).
- *Internal developments on formulas, technologies and products:* The outcome of these developments depends on their final assemblage and application, which varies to meet customer needs, and consequently the future economic benefits of these developments are not certain. Thus the criteria for the recognition as an asset of the internal developments on formulas, technologies and products are generally not met. The expenditures on these activities are recognised as expense in the period in which they are incurred.
- *Available-for-sale financial assets:* In addition to the duration and extent (see accounting policy in Note 2.11) to which the fair value of an investment is less than its cost, the Group evaluates the financial health of and short-term business outlook for the investee, including factors such as industry and sector performance. This judgment may result in impairment charges (see Note 2.18).

## 4. Financial risk management

### 4.1 Capital management

The objective of the Group when managing capital is to maintain the ability to continue as a going concern whilst maximising shareholder value through an optimal balance of debt and equity.

In order to maintain or adjust the capital structure, management may increase or decrease leverage by issuing or reimbursing debt, and may propose to adjust the amounts distributed to the shareholders, return capital to shareholders, issue new shares and cancel shares through share buyback programmes.

The Group monitors its capital structure on the basis of a leverage ratio, defined as net debt divided by the equity plus net debt. Net debt is calculated as the total of the consolidated short-term and long-term debt, less cash and cash equivalents. Equity is calculated as the total equity attributable to equity holders of the parent excluding the defined benefit pension plans remeasurement elements.

The Group has entered into several private placements which contain various covenants with externally imposed capital requirements. The Group was in compliance with these requirements as at 31 December 2013.

The leverage ratio as at 31 December was as follows:

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012 <sup>a)</sup>
Short-term debt	21	420	214
Long-term debt	21	909	1,307
Less: cash and cash equivalents	15	(513)	(368)
<b>Net Debt</b>		<b>816</b>	<b>1,153</b>
Total equity attributable to equity holders of the parent		3,423	3,266
Total defined benefit pension plans remeasurement		289	415
<b>Equity</b>		<b>3,712</b>	<b>3,681</b>
<b>Net Debt and Equity</b>		<b>4,528</b>	<b>4,834</b>
<b>Leverage ratio</b>		<b>18%</b>	<b>24%</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

The leverage ratio decreased to 18% in 2013 from 24% in 2012. The decrease in the ratio was driven by a stronger cash flow, as a result of the improved operational performance and lower working capital requirements. Net debt at 31 December 2013 was CHF 816 million, down from CHF 1,153 million at 31 December 2012. The Group intends to maintain its medium term leverage ratio below 25%.

### 4.2 Financial risk management

The Group's activities expose it to a variety of financial risks: market risk (including currency risk, interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk. The Group's overall risk management programme focuses on the unpredictability of financial markets and seeks to minimise potential adverse effects on the Group's financial performance. The Group generally enters into financial derivative transactions to hedge underlying business related exposures.

Risk management is carried out by a team within the central treasury department (hereafter "Group Treasury") under the risk management policies approved by the Board of Directors. The Board of Directors provides written principles for overall risk management, as well as written policies covering specific areas, such as foreign exchange risk, interest rate risk and credit risk, use of derivative financial instruments and non-derivative financial instruments, and investment of excess liquidity.

Group Treasury monitors and manages financial risks relating to the operations of the Group through internal risk reports which analyse exposures by degree and magnitude of risk. To manage the interest rate and currency risk arising from the Group's operations and its sources of finance, the Group enters into derivative transactions, primarily interest rate swaps, forward currency contracts and options. Compliance with policies and exposure limits is reviewed by the treasury controlling on a continuous basis. Group Treasury reports monthly to the Chief Financial Officer and quarterly to the Audit Committee.

## Categories of financial instruments

The accounting policies for financial instruments have been applied to the line items below:

2013								
in millions of Swiss francs		Note	Loans and receivables	At fair value through the income statement	Derivatives used for hedge accounting	Available-for-sale	Other financial liabilities	Total
<b>Current assets</b>								
Cash and cash equivalents	15		513					513
Derivative financial instruments	4.3			29				29
Available-for-sale financial assets	16					62		62
Accounts receivable – trade	17		844					844
Other current assets <sup>a</sup>			32					32
<b>Non-current assets</b>								
Available-for-sale financial assets	16					39		39
Derivative financial instruments <sup>b</sup>	4.3				2			2
Financial assets at fair value through income statement				30				30
<b>Total assets as at 31 December</b>			<b>1,389</b>	<b>59</b>	<b>2</b>	<b>101</b>		<b>1,551</b>
<b>Current liabilities</b>								
Short-term debt	21						420	420
Derivative financial instruments	4.3			22				22
Accounts payable							419	419
<b>Non-current liabilities</b>								
Derivative financial instruments <sup>b</sup>	4.3			12	11			23
Long-term debt	21						909	909
<b>Total liabilities as at 31 December</b>				<b>34</b>	<b>11</b>		<b>1,748</b>	<b>1,793</b>

a) Other current assets consist of other receivables non trade

b) Derivatives qualified as hedge accounting on non-current transactions are classified and presented as non-current assets or liabilities (see Note 2.12)

2012								
in millions of Swiss francs		Note	Loans and receivables	At fair value through the income statement	Derivatives used for hedge accounting	Available-for-sale	Other financial liabilities	Total
<b>Current assets</b>								
Cash and cash equivalents	15		368					368
Derivative financial instruments	4.3			23				23
Available-for-sale financial assets	16					57		57
Accounts receivable – trade	17		838					838
Other current assets <sup>a</sup>			56					56
<b>Non-current assets</b>								
Available-for-sale financial assets	16					36		36
Financial assets at fair value through income statement				27				27
<b>Total assets as at 31 December</b>			<b>1,262</b>	<b>50</b>		<b>93</b>		<b>1,405</b>
<b>Current liabilities</b>								
Short-term debt	21						214	214
Derivative financial instruments	4.3			15				15
Accounts payable							286	286
<b>Non-current liabilities</b>								
Derivative financial instruments <sup>b</sup>	4.3			17	29			46
Long-term debt	21						1,307	1,307
<b>Total liabilities as at 31 December</b>				<b>32</b>	<b>29</b>		<b>1,807</b>	<b>1,868</b>

a) Other current assets consist of other receivables non trade

b) Derivatives qualified as hedge accounting on non-current transactions are classified and presented as non-current assets or liabilities (see Note 2.12)

The carrying amount of each class of financial assets and liabilities disclosed in the above tables approximates the fair value.

The fair value of each class of financial assets and liabilities, except loans and receivables, are determined by reference to published price quotations and are estimated based on valuation techniques using the quoted market prices. Given the nature of the Group's accounts receivable trade items, the carrying value is considered as equivalent to the fair value.

#### 4.2.1 Market risk

The Group's activities primarily expose it to the financial risks of changes in foreign currency exchange rates, interest rates and commodity prices. The Group enters into a number of derivative financial instruments to manage its exposure to foreign currency risk and interest rate risk, including:

- Currency derivatives including forward foreign exchange contracts and options to hedge the exchange rate risk arising from recorded transactions, forecasted transactions or the translation risk associated with net investments in foreign operations.
- Interest rate swaps and other instruments to mitigate the risk of interest rate increases and/or to optimally manage interest rate costs depending on the prevailing interest rate environment.

Market risk exposures are measured using sensitivity analysis. There has been no change during the year in the structure of the Group's exposure to market risks or the manner in which these risks are managed.

##### 4.2.1.1 Foreign exchange risk

The Group operates across the world and is exposed to movements in foreign currencies affecting its net income and financial position. Foreign exchange risk arises from future commercial transactions, recognised assets and liabilities, and net investments in foreign operations.

It is the Group's policy to enter into derivative transactions to hedge current, forecasted foreign currency transactions, and translation risk arising from certain investments in foreign operations with a functional currency different from the Group's presentation currency.

While these are hedges related to underlying business transactions, the Group generally does not apply hedge accounting on transactions related to the management of its foreign exchange risk.

Group Treasury centrally manages foreign exchange risk management activities against the functional currency of each subsidiary, and is required to hedge, whenever cost-effective, their largest exposures.

The measurement of the foreign currency risk expresses the total exposure by currency, which is in the opinion of Group Treasury a representative manner to monitor the risk. It measures the cumulative foreign exchange risk of all subsidiaries of recognised assets and liabilities that are denominated in a currency (e.g. USD) that is not the subsidiary's functional currency (e.g. other than USD).

The following table summarises the significant exposures to the foreign currency risk at the date of the consolidated statement of financial position:

<b>Currency exposure 2013</b>	USD	EUR	CHF	GBP
<i>in millions of Swiss francs</i>				
Currency exposure without hedge <sup>a</sup>	-	-18	47	-117
Hedged amount	-12	15	-33	117
Currency exposure including hedge	-12 <sup>b</sup>	-3	14	-

a) + long position; - short position

b) Mainly due to unhedged positions in countries where hedging is not cost-effective

<b>Currency exposure 2012</b>	USD	EUR	CHF	GBP
<i>in millions of Swiss francs</i>				
Currency exposure without hedge <sup>a</sup>	+154	+9	-171	-96
Hedged amount	-181	-16	+166	+97
Currency exposure including hedge	-27 <sup>b</sup>	-7	-5	+1

a) + long position; - short position

b) Mainly due to unhedged positions in countries where hedging is not cost-effective

In the exposure calculations the intra Group positions, except those related to net investments in foreign operations, are included.

The following table summarises the sensitivity to transactional currency exposures of the main currencies at 31 December. The sensitivity analysis is disclosed for each currency representing significant exposure:

**Currency risks 2013**

in millions of Swiss francs

	USD	EUR	CHF	GBP
Reasonable shift	6%	5%	3%	7%
Impact on income statement if the currency strengthens against all other currencies	1	-	-	-
Impact on income statement if the currency weakens against all other currencies	(1)	-	-	-

**Currency risks 2012**

in millions of Swiss francs

	USD	EUR	CHF	GBP
Reasonable shift	5%	8%	4%	5%
Impact on income statement if the currency strengthens against all other currencies	(1)	(1)	-	-
Impact on income statement if the currency weakens against all other currencies	1	1	-	-

The sensitivity is based on the exposure at the date of the consolidated statement of financial position and based on assumptions deemed reasonable by management, showing the impact on income before tax. The management uses historical volatilities of the significant currencies contributing to the exposure to determine the reasonable change.

The Group has certain investments in foreign operations, including inter-company loans considered as part of their net investments, whose net assets are exposed to foreign currency translation. In 2011, the Group entered into CHF/USD forward contracts totalling USD 158 million with one year duration to hedge the foreign exchange translation risk associated with the movements in the spot rate relating to the investment in the US subsidiaries, with a US dollar functional currency, and the consolidated financial statements, with a Swiss franc presentation currency. At the expiry date in September 2012, a cumulative loss of CHF 6 million has been recognised in the other comprehensive income in the line item "exchange differences arising on translation of foreign operations". In 2013, there was no transaction to hedge the foreign exchange translation risk.

**4.2.1.2 Interest rate risk**

The Group is exposed to interest rate risk because entities in the Group borrow funds at both fixed and floating interest rates, and invests in debt financial instruments. Borrowings issued at variable rates expose the Group to cash flow interest rate risk which is partially counterbalanced by cash held at variable rates. Borrowings issued at fixed rates expose the Group to fair value interest rate risk.

Group Treasury centrally manages interest rate risk by simulating various scenarios on liabilities taking into consideration refinancing, renewal of existing positions and hedging. Hedging strategies are applied by either positioning the liabilities or protecting interest expense through different interest cycles. Hedging activities are regularly evaluated to align interest rate views and defined risk limits. Group Treasury manages interest rate risk mainly by the use of interest rate swap contracts, forward interest rate contracts.

The following table shows the sensitivity to interest rate changes:

**As at 31 December 2013**

in millions of Swiss francs

	150 basis points increase	50 basis points decrease
Impact on income statement	7	(2)
Impact on equity	32	(11)

**As at 31 December 2012**

in millions of Swiss francs

	150 basis points increase	50 basis points decrease
Impact on income statement	9	(3)
Impact on equity	40	(13)

The sensitivity is based on exposure on liabilities at the date of the consolidated statement of financial position using assumptions which have been deemed reasonable by management showing the impact on the income before tax.

## Cash flow hedges

Inception date	Hedged items	Hedge instruments	Objectives	Comments
2009	Highly probable future debt issuances in 2011.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2011, totalling CHF 200 million with an average rate of 2.69% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	In June 2011, the Group issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. Correspondingly, hedge positions assigned to this bond issuance of CHF 200 million have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 14 million will be recognised in Financing costs over the next five years.
2009	Highly probable future debt issuances in 2012.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2012, totalling CHF 250 million with an average rate of 2.70% and a five-year maturity and CHF 50 million with an average rate of 2.45% and a three-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	In December 2011, the Group issued a dual tranche public bond, totalling CHF 300 million, respectively of CHF 150 million at a rate of 1.250% for 5 years and CHF 150 million at the rate of 2.125% for 10 years. Correspondingly, hedge positions assigned to this bond issuance have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 28 million and CHF 4 million will be recognised in Financing costs over the next five years and three years respectively.
2011	Highly probable future debt issuances in 2013.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2013, totalling CHF 100 million with an average rate of 2.33% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective until June 2013. In July 2013, the IRSs were closed and fully derecognised because the forecast transaction was not highly probable anymore. This resulted in a loss of CHF 9 million recognised as financing costs.
2011/ 2012	Highly probable future debt issuances in 2014.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2014, totalling CHF 250 million with an average rate of 1.54% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year
2012	Highly probable future debt issuances in 2016.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2016, totalling CHF 75 million with an average rate of 1.63% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year
2012	Highly probable future debt issuances in 2018.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2018, totalling CHF 100 million with an average rate of 1.88% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year
2012	Highly probable future private placements issuance in the USA in 2013.	Several derivatives instruments fixing the interest rate at 1.80% on average for a total amount of USD 100 million.	Protection against short-term increases in USD interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the period. The amount of USD 1 million (equivalent to CHF 1 million) deferred in hedging reserve in other comprehensive income is recycled over the next 10 years as financing cost from 6 February 2013, the date when the proceeds was received.

#### 4.2.1.3 Price risk

The Group is exposed to equity price risk arising from equity investments held either classified as available-for-sale or at fair value through profit or loss. The Group manages its price risk through a diversification of portfolios within the limits approved by the Board of Directors.

The Group holds its own shares to meet future expected obligations under the various share-based payment schemes.

#### Sensitivity analysis

The Group's equity portfolio is composed primarily of Swiss, European and US shares. The benchmark for the reasonable change is the SMI (17% for the last three years), the STOXX Europe 600 index historical volatility (18% for the last three years) and an average of historical volatility of US indexes (17% for the last three years).

The sensitivity analysis has been determined based on the exposure to equity price risks at the end of the reporting period and based on the shifts in the respective market:

2013 – reasonable shifts: 17% CH, 18% EU, 17% US in millions of Swiss francs		
	Equity price increase	Equity price decrease
Impact on income statement	4	(4)
Impact on equity	9	(9)

2012 – reasonable shifts: 20% CH, 25% EU, 25% US in millions of Swiss francs		
	Equity price increase	Equity price decrease
Impact on income statement	4	(4)
Impact on equity	8	(8)

#### 4.2.2 Credit risk

Credit risk refers to the risk that a counterparty will default on its contractual obligations resulting in a financial loss to the Group. Credit risk is managed by the Group's subsidiaries and monitored on a Group basis.

Trade receivables are subject to a policy of active risk management which focuses on the assessment of country risk, credit limits, on-going credit evaluation and account monitoring procedures. Generally, there is no significant concentration of trade receivables or commercial counter-party credit risk, due to the large number of customers that the Group deals with and their wide geographical spread with the exception of one single external customer that generates revenues, mainly attributable to the Fragrance Division, of approximately CHF 523 million (2012: CHF 500 million). Countries and credit limits and exposures are continuously monitored.

The credit risk on liquid funds, derivatives and other monetary financial assets is limited because the counterparties are financial institutions with investment grade.

The following table presents the credit risk exposure to individual financial institutions:

	2013			2012		
	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks
AAA – range	13	9	1	-	-	-
AA – range	160	100	3	93	63	3
A – range	316	70	9	246	67	9

The carrying amount of financial assets recognised in the consolidated financial statements which is net of impairment losses, represents the Group's maximum exposure to credit risk.

#### 4.2.3 Liquidity risk

The Group manages liquidity risk by maintaining sufficient cash, marketable securities, availability of funds through an adequate amount of committed credit facilities and the ability to close out market positions. Due to the dynamic nature of the underlying businesses, Group Treasury maintains flexibility in funding by maintaining availability under committed and uncommitted credit lines.

Group Treasury monitors and manages cash at the Group level and defines the maximum cash level at subsidiary level. Cash surpluses held by subsidiaries over and above amounts required for working capital management are transferred to the central treasury centre.

The surplus of cash is generally invested in interest bearing current accounts, time deposits and money market deposits. When necessary, inter-company loans are granted by the Group to subsidiaries to meet their non-recurrent payment obligations.

The following table analyses the Group's remaining contractual maturity for financial liabilities and derivative financial instruments. The table has been drawn up based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group is obliged to pay. The table includes both interest and principal cash flows:

<b>2013</b> in millions of Swiss francs	Up to 6 months	6 – 12 months	1 – 5 years	Over 5 years	Total
Short-term debt (excluding bank overdraft)	(435)				(435)
Accounts payable	(419)				(419)
Net settled derivative financial instruments	(3)	(4)	(17)	3	(21)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(854)	(220)			(1,074)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	861	221			1,082
Long-term debt	(20)	(5)	(626)	(427)	(1,078)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(870)</b>	<b>(8)</b>	<b>(643)</b>	<b>(424)</b>	<b>(1,945)</b>

<b>2012</b> in millions of Swiss francs	Up to 6 months	6 – 12 months	1 – 5 years	Over 5 years	Total
Short-term debt (excluding bank overdraft)	(106)	(103)			(209)
Accounts payable	(286)				(286)
Net settled derivative financial instruments	(2)	(3)	(35)	(6)	(46)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(1,039)	(7)			(1,046)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	1,047	7			1,054
Long-term debt	(31)	(6)	(948)	(470)	(1,455)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(417)</b>	<b>(112)</b>	<b>(983)</b>	<b>(476)</b>	<b>(1,988)</b>

### 4.3 Fair value measurements recognised in the statement of financial position

The following tables present the Group's assets and liabilities that are measured subsequent to initial recognition at fair value, grouped into levels 1 to 3 based on the degree to which the fair value is measured:

- *Level 1 inputs* to measure fair value are those derived from quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities;
- *Level 2 inputs* to measure fair value are those derived from inputs other than quoted prices included within Level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (i.e. as prices) or indirectly (i.e. derived from prices); and
- *Level 3 inputs* to measure fair value are those derived from valuation techniques that include inputs for the asset or liability that are not based on observable market data (unobservable inputs).

<b>2013</b> in millions of Swiss francs	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
<b>Financial assets at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			29		29
Corporate owned life insurance			30		30
Swaps (hedge accounting)			2		2
<b>Available-for-sale financial assets</b>					
Equity securities	16	46	19		65
Debt securities	16	16	20		36
<b>Total assets</b>		<b>62</b>	<b>100</b>		<b>162</b>
<b>Financial liabilities at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			22		22
Swaps (hedge accounting)			11		11
Swaps (no hedge accounting)			12		12
<b>Total liabilities</b>			<b>45</b>		<b>45</b>



2012	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
in millions of Swiss francs					
<b>Financial assets at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			23		23
Corporate owned life insurance			27		27
<b>Available-for-sale financial assets</b>					
Equity securities	16	41	16		57
Debt securities	16	15	20		35
<b>Total assets</b>		<b>56</b>	<b>86</b>		<b>142</b>
<b>Financial liabilities at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			15		15
Swaps (hedge accounting)			29		29
Swaps (no hedge accounting)			17		17
<b>Total liabilities</b>			<b>61</b>		<b>61</b>

Financial assets and liabilities at fair value through income statement are measured with Level 2 inputs. They consist of forward foreign exchange contracts that are measured using quoted forward exchange rates and yield curves derived from quoted interest rates matching maturities of the contracts, of interest swaps that are measured using quoted interest rates and yield curves derived from quoted interest rates matching maturities of the contracts, and of company-owned life insurance (COLI) that are measured on quoted instruments with similar credit ratings and terms in a mix of money market, fixed income and equity funds managed by unrelated fund managers.

There was no transfer between Level 1 and 2 in the period. The Group did not carry out any transactions on level 3 type assets during 2013 and 2012, nor did it have any assets in this category at 31 December 2013 and 2012.

## 5. Segment information

Management has determined the operating segments based on the reports reviewed by the Executive Committee that are used to allocate resources to the segments and to assess their performance. The Executive Committee considers the business from a divisional perspective:

### Fragrances

Manufacture and sale of fragrances into three global business units: Fine Fragrances, Consumer Products and Fragrance Ingredients; and

### Flavours

Manufacture and sale of flavours into four business units: Beverages, Dairy, Savoury and Sweet Goods.

The performance of the operating segments is based on a measure of the EBITDA at comparable basis where applicable. This measure is computed as the EBITDA adjusted for non-recurring items.

## Business segments

in millions of Swiss francs	Note	Fragrances		Flavours		Group	
		2013	2012 <sup>a</sup>	2013	2012 <sup>a</sup>	2013	2012 <sup>a</sup>
Segment sales		2,084	2,022	2,295	2,242	4,379	4,264
Less inter segment sales <sup>b</sup>		(1)	(1)	(9)	(6)	(10)	(7)
<b>Segment sales to third parties</b>	2.5	<b>2,083</b>	<b>2,021</b>	<b>2,286</b>	<b>2,236</b>	<b>4,369</b>	<b>4,257</b>
<b>EBITDA</b>		<b>503</b>	<b>435</b>	<b>467</b>	<b>454</b>	<b>970</b>	<b>889</b>
as % of sales		24.2%	21.5%	20.4%	20.3%	22.2%	20.9%
Depreciation	19	(52)	(50)	(59)	(58)	(111)	(108)
Amortisation	20	(71)	(70)	(89)	(85)	(160)	(155)
Impairment of long-lived assets	19		-	(6)	-	(6)	-
Acquisition of property, plant and equipment	19	52	54	73	102	125	156
Acquisition of intangible assets	20	22	32	29	40	51	72
<b>Capital expenditure</b>		<b>74</b>	<b>86</b>	<b>102</b>	<b>142</b>	<b>176</b>	<b>228</b>

a) Previous year figures have been updated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

b) Transfer prices for inter-divisional sales are set on an arm's length basis.

The amounts by division provided to the Executive Committee are measured in a consistent manner in terms of accounting policies with the consolidated financial statements.

## Reconciliation table to Group's operating income

in millions of Swiss francs	Fragrances		Flavours		Group	
	2013	2012 <sup>a</sup>	2013	2012 <sup>a</sup>	2013	2012 <sup>a</sup>
<b>EBITDA</b>	<b>503</b>	<b>435</b>	<b>467</b>	<b>454</b>	<b>970</b>	<b>889</b>
Depreciation	(52)	(50)	(59)	(58)	(111)	(108)
Amortisation	(71)	(70)	(89)	(85)	(160)	(155)
Impairment of long-lived assets			(6)		(6)	
<b>Operating income</b>	<b>380</b>	<b>315</b>	<b>313</b>	<b>311</b>	<b>693</b>	<b>626</b>
as % of sales	18.3%	15.6%	13.7%	13.9%	15.9%	14.7%
Financing costs					(85)	(84)
Other financial income (expense), net					(28)	(28)
<b>Income before taxes</b>					<b>580</b>	<b>514</b>
as % of sales					13.3%	12.1%

a) Previous year figures have been updated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

## Entity-wide disclosures

The breakdown of revenues from the major group of similar products is as follows:

in millions of Swiss francs	2013	2012
<b>Fragrance Division</b>		
Fragrance Compounds	1,847	1,781
Fragrance Ingredients	236	240
<b>Flavour Division</b>		
Flavour Compounds	2,286	2,236
<b>Total revenues</b>	<b>4,369</b>	<b>4,257</b>

The Group operates in five geographical areas: Switzerland (country of domicile); Europe, Africa & Middle-East; North America; Latin America; and Asia Pacific.

in millions of Swiss francs	Segment sales <sup>a</sup>		Non-current assets <sup>b</sup>	
	2013	2012	2013	2012
Switzerland	52	48	790	871
Europe	1,271	1,230	1,395	1,439
Africa, Middle-East	330	310	63	75
North America	958	952	866	898
Latin America	578	570	148	167
Asia Pacific	1,180	1,147	365	393
<b>Total geographical segments</b>	<b>4,369</b>	<b>4,257</b>	<b>3,627</b>	<b>3,843</b>

a) Segment sales are revenues from external customers and are shown by destination.

b) Non-current assets other than financial instruments, deferred tax assets, post-employment benefit assets. They consist of property, plant and equipment, intangible assets and investments in jointly controlled entities.

Revenues of approximately CHF 523 million (2012: CHF 500 million) are derived from a single external customer. These revenues are mainly attributable to the Fragrance Division.

## 6. Employee benefits

The following amounts related to employee remuneration and benefits are included in determining operating income:

in millions of Swiss francs	2013	2012 Restated
Wages and salaries	723	711
Social security costs	98	93
Post-employment benefits: defined benefit plans	47	45
Post-employment benefits: defined contribution plans	14	13
Equity-settled instruments	22	12
Cash-settled instruments	25	8
Change in fair value on own equity instruments	(16)	1
Other employee benefits	86	80
<b>Total employees' remuneration</b>	<b>999</b>	<b>963</b>

### Defined Benefit Plans

The Group operates a number of defined benefit and defined contribution plans throughout the world, the assets of which are generally held in separate trustee-administered funds. The pension plans are generally funded by payments from employees and by the relevant Group companies, taking account of the recommendations of independent qualified actuaries. The most significant plans are held in Switzerland, United States of America, the Netherlands and United Kingdom (further information by country is disclosed at the end of this note).

Non-pension plans consist primarily of post-retirement healthcare and life insurance schemes, principally in the United States of America.

The amounts recognised in the consolidated income statement are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Current service cost	45	2	47	42	3	45
<b>Total included in employees' remuneration</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>47</b>	<b>42</b>	<b>3</b>	<b>45</b>
Net interest expense included in financing costs	14	3	17	16	3	19
<b>Total components of defined benefit cost</b>	<b>59</b>	<b>5</b>	<b>64</b>	<b>58</b>	<b>6</b>	<b>64</b>
<b>Of which arising from:</b>						
Funded obligations	55	5	60	54	6	60
Unfunded obligations	4		4	4		4

The amounts recognised in other comprehensive income are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
(Gains) losses from change in demographic assumptions				25		25
(Gains) losses from change in financial assumptions	(112)	(7)	(119)	116	6	122
Experience (gains) losses	3	(1)	2	(6)	(3)	(9)
Return on plan assets less interest on plan assets	(73)	-	(73)	(94)		(94)
<b>Remeasurement (gains) losses on defined benefit pension plans</b>	<b>(182)</b>	<b>(8)</b>	<b>(190)</b>	<b>41</b>	<b>3</b>	<b>44</b>
<b>Of which arising from:</b>						
Funded obligations	(177)	(8)	(185)	35	2	37
Unfunded obligations	(5)	-	(5)	6	1	7

The amounts recognised in the statement of financial position are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
<b>Funded obligations</b>						
Present value of funded obligations	(1,891)	(61)	(1,952)	(1,955)	(69)	(2,024)
Fair value of plan assets	1,655	1	1,656	1,542	1	1,543
<b>Recognised asset (liability) for funded obligations, net</b>	<b>(236)</b>	<b>(60)</b>	<b>(296)</b>	<b>(413)</b>	<b>(68)</b>	<b>(481)</b>
<b>Unfunded obligations</b>						
Present value of unfunded obligations	(54)	(12)	(66)	(61)	(10)	(71)
<b>Recognised (liability) for unfunded obligations</b>	<b>(54)</b>	<b>(12)</b>	<b>(66)</b>	<b>(61)</b>	<b>(10)</b>	<b>(71)</b>
<b>Total defined benefit asset (liability)</b>	<b>(290)</b>	<b>(72)</b>	<b>(362)</b>	<b>(474)</b>	<b>(78)</b>	<b>(552)</b>
Deficit recognised as liabilities for post-employment benefits	(299)	(72)	(371)	(476)	(78)	(554)
Surplus recognised as part of other long-term assets	9		9	2		2
<b>Total net asset (liability) recognised</b>	<b>(290)</b>	<b>(72)</b>	<b>(362)</b>	<b>(474)</b>	<b>(78)</b>	<b>(552)</b>

Amounts recognised in the statement of financial position for post-employment defined benefit plans are predominantly non-current. The non-current portion is reported as non-current assets and non-current liabilities. The current portion is reported as current liabilities within other current liabilities.

Changes in the present value of the defined benefit obligation are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>2,016</b>	<b>79</b>	<b>2,095</b>	<b>1,836</b>	<b>74</b>	<b>1,910</b>
<b>Amounts recognised in the income statement</b>						
Net current service cost	45	2	47	42	3	45
Net interest expense	59	3	62	66	3	69
<b>Amounts recognised in the other comprehensive income</b>						
(Gains) losses from change in demographic assumptions				25		25
(Gains) losses from change in financial assumptions	(112)	(7)	(119)	116	6	122
Experience (gains) losses	3	(1)	2	(6)	(3)	(9)
Employee contributions	11		11	10		10
Benefit payments	(64)	(3)	(67)	(64)	(4)	(68)
Currency translation effects	(13)	-	(13)	(9)	-	(9)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,945</b>	<b>73</b>	<b>2,018</b>	<b>2,016</b>	<b>79</b>	<b>2,095</b>

Changes in the fair value of the plan assets are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 Restated		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,542</b>	<b>1</b>	<b>1,543</b>	<b>1,389</b>	<b>1</b>	<b>1,390</b>
<b>Amounts recognised in the income statement</b>						
Interest cost	45		45	50	-	50
<b>Amounts recognised in the other comprehensive income</b>						
Return on plan assets less interest on plan assets	73		73	94	-	94
Employer contributions	57	3	60	68	4	72
Employee contributions	11		11	10		10
Benefit payments	(64)	(3)	(67)	(64)	(4)	(68)
Currency translation effects	(9)		(9)	(5)	-	(5)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,655</b>	<b>1</b>	<b>1,656</b>	<b>1,542</b>	<b>1</b>	<b>1,543</b>

Plan assets are comprised as follows:

in millions of Swiss francs	2013		2012	
Debt	658	40%	577	37%
Equity	604	36%	582	38%
Property	201	12%	200	13%
Insurances policies and other	193	12%	184	12%
<b>Total</b>	<b>1,656</b>	<b>100%</b>	<b>1,543</b>	<b>100%</b>

The investment strategies are diversified within the respective statutory requirements of each country providing long-term returns with an acceptable level of risk. The plan assets are primarily quoted in an active market with exception of the property and insurance policies.

The plan assets do not include Givaudan registered shares. They do not include any property occupied by, or other assets used by, the Group.

The Group operates defined benefit plans in many countries for which the actuarial assumptions vary based on local economic and social conditions. The assumptions used in the actuarial valuations of the most significant defined benefit plans, in countries with stable currencies and interest rates, were as follows:

Weighted percentage	2013	2012
Discount rates	3.4%	3.0%
Projected rates of remuneration growth	2.9%	2.8%
Future pension increases	1.0%	0.8%
Healthcare cost trend rate	5.0%	5.5%

The overall discount rate and the overall projected rates of remuneration growth are calculated by weighting the individual rates in accordance with the defined benefit obligation of the plans.

## Sensitivity analysis

The defined benefits obligations are calculated on the basis of various financial and demographic assumptions. The below information quantifies the consequences of a change in some key assumptions.

The effects of the change in assumptions are as follows:

in millions of Swiss francs	Change in assumption	Effects of the change	Increase in assumption	Decrease in assumption
Discount rate	0.5%	on the current service cost	(6)	6
		on the defined benefit obligation	(151)	166
Salary increases	0.5%	on the current service cost	2	(2)
		on the defined benefit obligation	20	(19)
Pension increases	0.5%	on the current service cost	3	(1)
		on the defined benefit obligation	108	(53)
Medical cost trend	1.0%	on the current service cost	-	-
		on the defined benefit obligation	4	(3)
Life expectancy	1 year	on the current service cost	1	(1)
		on the defined benefit obligation	54	(56)

## Information by country

### Switzerland

According to Swiss Federal Law on Occupational Retirement, Survivors and Disability (LPP/BVG), the pension plan is managed by an independent, legally autonomous entity which has the legal structure of a foundation.

The Board of Trustees of the foundation is composed of equal numbers of employee and employer representatives. Each year the Board of Trustees decides the level of interest, if any, to apply to the retirement accounts in accordance with the pension policy. It is also responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. The foundation provides benefits on a defined contribution basis.

The majority of the employees are participants to the plan and are insured against the financial consequences of old age, disability and death. The employer and employees pay contributions to the pension plan at rates set out in the foundation rules based on a percentage of salary. The amount of the retirement account can be taken by the employee at retirement in the form of pension or capital.

Under IAS19 employee benefits, the pension plan is classified as defined benefit plan due to the promises and underlying benefits guarantees. Consequently the pension obligation is calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 17 million to these plans during 2014 (2013: CHF 17 million).

### United States of America

The main US pension plan is qualified under and is managed in accordance with the requirements of US federal law. In accordance with federal law the assets of the plan are legally separate from the employer and are held in a pension trust.

The law requires minimum and maximum amounts that can be contributed to the trust, together with limitations on the amount of benefits that may be provided under the plan. There are named fiduciaries that are responsible for ensuring the plan is managed in accordance with the law. The fiduciaries are responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. The employees do not contribute to the plan and the employer contributes to the plan amounts which are at least equal to the minimum required by the law and not more than the maximum that would limit the tax deductibility of the contributions. The plan provides benefits on a defined benefit basis, and is closed to new employees.

The closed group of participants to the defined benefit plan continue to accrue benefits which are payable at retirement and on death in service. With exceptions for optional lump sum amounts for certain sections of the plan, the benefits are paid out as annuities.

Under IAS19 employee benefits, the pension obligations are calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 23 million to this plan in 2014 (2013: CHF 23 million).

### Netherlands

The Pension Plan is a corporate pension plan for a single employer under Dutch pension law, and legally independent from the company. The plan's management and administration is in the responsibility of the Trustee Board.

The Board of Trustees is composed of equal numbers of employee and employer representatives. The Board of Trustees is responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. The Pension Plan provides benefits on a defined benefits basis up to a capped pensionable salary, and on a defined contribution basis above the cap.

The majority of the employees are participants to the plan and are insured against the financial consequences of old age, disability and death. The disability benefits are reinsured with an insurance company. The employees pay contributions to the Pension Plan at rates set out in the Plan rules based on a percentage of salary, and the employer finances the difference with the required funding level. The benefits are paid out as annuities. The annuities are adjusted to inflation, under conditions and subject to pre-defined limits.

Under IAS19 employee benefits, the pension obligations up to the cap of pensionable salary are calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 8 million to this plan in 2014 (2013: CHF 10 million).

## United Kingdom

The two occupational pension schemes (Quest UK Pension Scheme and Givaudan UK Pension Plan) are arranged under the applicable UK Pension Schemes and Pensions Acts and managed as legally autonomous pension trusts by the Boards of Trustees.

The Boards of Trustees are composed of two employee representatives and four employer representatives, for the Quest UK Pension Scheme, and three employee representatives, three employer representatives plus two pensioner representatives for the Givaudan UK Pension Plan. The Boards of Trustees are responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. In their respective sections, both trusts provide benefits on a defined benefit basis. These defined benefit sections are closed to new members.

The closed groups of participants to the defined benefit sections of both the Quest UK Pension Scheme or the Givaudan UK Pension Plan continue to accrue benefits for the events of retirement and death in service. The employer and the members pay contributions to the trusts at rates set out in the trust rules and the contribution schedule. The regular contributions are based on a percentage of pensionable salary. With exceptions for trivial amounts, transfer values, lump sum death benefits and tax free lump sums, the benefits are paid out as annuities.

Under IAS19 employee benefits, the pension obligations in the defined benefit sections of both the Quest UK Pension Scheme and the Givaudan UK Pension Plan are calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 15 million to this plan in 2014 (2013: CHF 15 million).

## Rest of the world

The Group operates other retirement plans classified either as defined benefit or defined contribution plans in some other countries. No individual plan other than those described above is considered material to the Group.

The Group expects to contribute CHF 3 million to these plans in 2014 (2013: CHF 2 million).

The funding position of the funded defined benefits plans are as follows:

<b>As at 31 December 2013</b>						
in millions of Swiss francs						
	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	881	339	308	294	69	1,891
Fair value of plan asset	763	314	271	267	40	1,655
<b>Deficit / (surplus)</b>	<b>118</b>	<b>25</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>236</b>
In percentage	86.6%	92.6%	88.0%	90.8%	58.0%	87.5%

<b>As at 31 December 2012</b>						
in millions of Swiss francs						
	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	897	382	292	307	77	1,955
Fair value of plan asset	719	277	241	263	42	1,542
<b>Deficit / (surplus)</b>	<b>178</b>	<b>105</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>35</b>	<b>413</b>
In percentage	80.2%	72.5%	82.5%	85.7%	54.5%	78.9%

## Key assumptions

### 2013

in percentage

	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	2.25	5.05	4.40	3.50
Future salary increases	2.00	4.00	4.00	2.50
Future pension increases	0.00	n/a	3.30	1.00
Future average life expectancy for a pensioner retiring at age 65	21.8	20.2	24.3	22.9

### 2012

in percentage

	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	2.00	4.25	4.00	3.00
Future salary increases	2.00	4.00	3.50	2.50
Future pension increases	0.00	n/a	2.83	1.00
Future average life expectancy for a pensioner retiring at age 65	21.7	20.2	24.2	22.8

Assumptions regarding future mortality experience are set based on actuarial advice in accordance with published statistics and experience in each territory. Mortality assumptions for the most important countries are based on the following mortality tables:

- (i) Switzerland: BVG2010
- (ii) United States of America: RP2000
- (iii) United Kingdom: S1PAL
- (iv) Netherlands: AG2012

Allowance for future improvements in mortality have been allowed for as appropriate in each country. In Switzerland and Netherlands the generational rates have been employed. In the United States of America the published rates have been projected in accordance with the AA scale as required by local funding rules. In the United Kingdom the rates reflect the latest CMI projections with a 1% long term rate of improvement.



## 7. Share-based payments

### Performance share plan

The performance share plan shown in the table below is the first plan of a series that will be granted on a yearly basis. The performance shares are converted into tradable and transferable shares of Givaudan S.A. after the vesting period, subject to performance conditions. The performance metric is a combination of the average sales growth of selected peer companies and the cumulative free cash flow margin. There is no market vesting conditions involved and participation in this plan is mandatory.

Year of grant	Commencing date	Vesting date	Number of shares expected to be delivered at vesting date on 31 Dec 2013	Weighted average fair value (CHF)
2013	29 Mar 2013	29 Mar 2016	52,797	1,041.4

The cost of the equity-settled instruments of CHF 14 million has been expensed in the consolidated income statement.

### Equity-settled instruments related to share options

Share options shown in the table below have been granted on a yearly basis. These options are tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Share options outstanding at the end of the year have the following terms:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	Ratio <sup>a</sup> (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2013	Number of options 2012
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23		163,300
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	7,950	50,550
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	34,450	259,950
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	112,050	254,500
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	915.0	7.0:1	15.41	280,500	280,500

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held in 2009, to distribute extraordinary dividends, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The cost of these equity-settled instruments of CHF 2 million (2012: CHF 4 million) has been expensed in the consolidated income statement.

Movements in the number of share options outstanding, expressed in equivalent shares, are as follows:

Number of options expressed in equivalent shares	2013	Weighted average exercised price (CHF)	2012	Weighted average exercised price (CHF)
As at 1 January	<b>116,319</b>	<b>954.0</b>	<b>139,350</b>	<b>1,001.0</b>
Granted			41,130	916.9
Sold	(57,770)	972.4	(32,494)	904.3
Lapsed/cancelled	(748)	1,093.4	(31,667)	1,177.6
As at 31 December	<b>57,801</b>	<b>927.3</b>	<b>116,319</b>	<b>954.0</b>

Of the 57,801 outstanding options expressed in equivalent shares (2012: 116,319), 17,729 options (2012: 46,306) were exercisable. For these plans, the Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital up to an amount of CHF 1,618,200, representing 161,820 registered shares with a par value of CHF 10 per share. When held or sold, an option does not give right to receive a dividend or to vote.

## Equity-settled instruments related to restricted shares

Restricted shares shown in the table below have been granted on a yearly basis. These shares are tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Restricted shares outstanding at the end of the year have the following terms:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Restricted share at grant date (CHF)	Number of restricted share 2013	Number of restricted share 2012
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2		3,840
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3	9,907	9,953
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2015	810.3	10,409	10,519
2013	1 Mar 2018	1 Mar 2016	970.4	1,125	

Of the 21,441 outstanding restricted shares (2012: 24,312), no share (2012: none) were deliverable. The cost of these equity-settled instruments of CHF 6 million (2012: CHF 6 million) has been expensed in the consolidated income statement.

Movements in the number of restricted shares outstanding are as follows:

Number of restricted shares	2013	2012
As at 1 January	<b>24,312</b>	<b>20,314</b>
Granted	1,125	10,519
Sold	(3,840)	(6,290)
Lapsed/cancelled	(156)	(231)
As at 31 December	<b>21,441</b>	<b>24,312</b>

For these plans, the Group has at its disposal treasury shares.

## Cash-settled instruments related to share options

Option rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Strike price* (CHF)	Ratio* (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2013	Number of options 2012
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23		223,400
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	16,350	41,550
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	70,300	223,600
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	80,815	196,750
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	915.0	7.0:1	15.41	197,875	197,875

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held in 2009, to distribute extraordinary dividends, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The change of the fair value and the execution of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 17 million (2012: income of CHF 4 million) in the consolidated income statement. The liability element of the cash-settled instruments of CHF 18 million (2012: CHF 7 million) has been recognised in the statement of financial position.

Movements in the number of options rights outstanding, expressed in equivalent shares, are as follows:

Number of options expressed in equivalent shares	2013	Weighted average exercised price (CHF)	2012	Weighted average exercised price (CHF)
As at 1 January	<b>97,670</b>	<b>970.9</b>	<b>144,837</b>	<b>1,016.6</b>
Granted			28,625	915.0
Exercised	(49,318)	1,003.0	(39,681)	912.3
Lapsed/cancelled	(1,283)	1,113.2	(36,111)	1,190.1
As at 31 December	<b>47,069</b>	<b>920.6</b>	<b>97,670</b>	<b>970.9</b>

Of the 47,069 outstanding options expressed in equivalent shares (2012: 97,670), 18,801 options (2012: 46,256) were exercisable. The Group has at its disposal treasury shares to finance these plans. When held or sold, an option right does not give rights to receive a dividend nor to vote.

### Cash-settled instruments related to restricted shares

Option rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2013	Number of options 2012
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2		1,632
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3	4,535	4,535
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2015	810.3	4,783	4,783
2013	1 Mar 2018	1 Mar 2016	970.4	125	

The change of the fair value and the execution of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 8 million (2012: charge of CHF 4 million) in the consolidated income statement. The liability element of these cash-settled instruments of CHF 10 million (2012: CHF 6 million) has been recognised in the statement of financial position.

Movements in the number of restricted shares outstanding are as follows:

Number of restricted shares	2013	2012
As at 1 January	10,950	9,458
Granted	125	4,793
Exercised	(1,592)	(2,836)
Lapsed/cancelled	(40)	(465)
As at 31 December	9,443	10,950

The Group has at its disposal treasury shares to finance these plans. When held or sold, an option right does not give rights to receive a dividend nor to vote.

## 8. Other operating income

in millions of Swiss francs	2013	2012
Gains on sale of intangible assets		27
Gains on sale of jointly controlled entity		9
Gains on fixed assets disposal	1	1
Other income	10	10
<b>Total other operating income</b>	<b>11</b>	<b>47</b>

In the year ended 31 December 2012, a one time income of CHF 9 million was recognised as a result of a gain on sale of the joint venture Pacific Aid.

In the year ended 31 December 2012, a one time income of CHF 27 million was recognised as a result of a gain on sale of intangible assets.

## 9. Other operating expense

in millions of Swiss francs	2013	2012
Amortisation of intangible assets	66	55
Impairment of long-lived assets	6	
Losses on fixed assets disposals	2	2
Business related information management project costs	-	3
Other expenses	8	20
<b>Total other operating expense</b>	<b>82</b>	<b>80</b>

In the year ended 31 December 2012, a provision related to the liquidation of the joint venture TecnoScent has been provided for an amount of CHF 2 million and was reported in other expenses.

## 10. Expenses by nature

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012 <sup>a</sup>
Raw materials and consumables used		1,619	1,768
Employee benefit expense	6	999	963
Depreciation, amortisation and impairment charges	19, 20	277	263
Transportation expenses		50	50
Freight expenses		97	97
Consulting and service expenses		118	100
Other expenses		516	390
<b>Total operating expenses by nature</b>		<b>3,676</b>	<b>3,631</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

In 2012, Other Expenses of CHF 390 million included income of CHF 27 million as a result of a gain on the sale of intangible assets, as well as a transfer to intangible costs for internally incurred costs which were capitalised as part of the Group's ERP project. In 2013 these items did not recur.

## 11. Financing costs

in millions of Swiss francs	2013	2012 <sup>a</sup>
Interest expense	62	72
Net interest related to defined benefits pension plan	17	19
Derivative interest (gains) losses	4	(9)
Amortisation of debt discounts	2	2
<b>Total financing costs</b>	<b>85</b>	<b>84</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

## 12. Other financial (income) expense, net

in millions of Swiss francs	2013	2012
Fair value and realised (gains) losses from derivatives instruments, net (at fair value through income statement)	(24)	(10)
Exchange (gains) losses, net	38	28
Gains from available-for-sale financial assets	(1)	(1)
Realised gains from available-for-sale financial assets removed from equity	-	-
Unrealised (gains)/losses from fair value through income statement financial instruments	(4)	(3)
Interest income	(2)	(3)
Capital taxes and other non business taxes	10	10
Other (income) expense, net	11	7
<b>Total other financial (income) expense, net</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

### 13. Income taxes

Amounts charged (credited) in the consolidated income statement are as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012 <sup>a</sup>		
	Income statement	Other comprehensive income	Total	Income statement	Other comprehensive income	Total
<b>Current income taxes</b>	<b>142</b>	<b>(3)</b>	<b>139</b>	<b>153</b>	<b>(3)</b>	<b>150</b>
Adjustments of current tax of prior years	(19)		(19)	(8)		(8)
Deferred income taxes						
- adjustments of deferred tax of prior year	1		1	1		1
- origination and reversal of temporary differences	(32)	64	32	(38)	(13)	(51)
- changes in tax rates	(2)		(2)	(4)		(4)
- reclassified from equity to income statement	-	-	-	-	-	-
<b>Total income tax expense</b>	<b>90</b>	<b>61</b>	<b>151</b>	<b>104</b>	<b>(16)</b>	<b>88</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

Since the Group operates globally, it is liable for income taxes in many different tax jurisdictions. Significant judgment is required in determining the provision for income taxes. There are many transactions and calculations for which the ultimate tax determination is uncertain during the ordinary course of business. Differences between the final tax outcome and the amounts that were initially recorded impact the current and deferred taxes in the period in which such determinations are made.

The Group calculates on the basis of the income statement its average applicable tax rate as a weighted average of the tax rates in the tax jurisdictions in which the Group operates, including research tax credits and withholding tax on dividends, interest and royalties.

The Group's effective tax rate differs from the Group's average expected tax rate as follows:

	2013	2012
Group's average applicable tax rate	<b>19%</b>	<b>23%</b>
Tax effect of		
Income not taxable	(1)%	(1)%
Expenses not deductible	1%	1%
Other adjustments of income taxes of prior years	(3)%	(2)%
Other differences	0%	(1)%
<b>Group's effective tax rate</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>

The variation in the Group's average applicable tax rate is caused by changes in volumes, product mix and profitability of the Group's subsidiaries in the various jurisdictions, as well as changes in local statutory tax rates.

## Income tax assets and liabilities

Amounts recognised in the statement of financial position related to income taxes are as follows:

As at 31 December in millions of Swiss francs	2013	2012
Current income tax assets	18	29
Current income tax liabilities	(82)	(99)
<b>Total net current income tax asset (liability)</b>	<b>(64)</b>	<b>(70)</b>

As at 31 December in millions of Swiss francs	2013	31 December 2012 <sup>a)</sup>	1 January 2012 <sup>a)</sup>
Deferred income tax assets	168	148	230
Deferred income tax liabilities	(87)	(34)	(169)
<b>Total net deferred income tax asset (liability)</b>	<b>81</b>	<b>114</b>	<b>61</b>

a) Previous year figures have been restated as a result of changes to accounting policies and presentation (see Note 2.1.1).

Amounts recognised in the statement of financial position for deferred taxes are reported as non-current assets and non-current liabilities, a portion of which are current and will be charged or credited to the consolidated income statement during 2014.

Deferred income tax assets are recognised for deductible temporary differences only to the extent that the realisation of the related tax benefit is probable. Of the deferred income tax assets of CHF 168 million, deferred tax assets of CHF 10 million have been recognised on loss carry forwards (2012: CHF 11 million). To the extent that the utilisation of these deferred tax assets is dependent on future taxable profits in excess of the reversal of existing temporary differences, management considers it is probable that these deductible temporary differences can be used against additional future taxable profits based on its business projections for these entities. The Group has no material unrecognised deductible temporary differences.

Deferred income tax liabilities have not been established for withholding tax and other taxes that would be payable on the unremitted earnings of certain foreign subsidiaries, as such amounts are currently regarded as permanently reinvested. The related temporary differences amount to CHF 290 million at 31 December 2013 (2012: CHF 216 million).

Deferred income tax assets and liabilities and the related deferred income tax charges are attributable to the following items:

2013 in millions of Swiss francs	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other temporary differences	Total
Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January	(92)	(56)	166	11	85	114
(Credited) charged to consolidated income statement	2	12	(3)	1	21	33
(Credited) debited to other comprehensive income			(64)			(64)
Currency translation effects	2	(1)	(1)	(2)		(2)
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 31 December</b>	<b>(88)</b>	<b>(45)</b>	<b>98</b>	<b>10</b>	<b>106</b>	<b>81</b>

2012 in millions of Swiss francs	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other temporary differences	Total
Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January	(95)	(70)	(1)	12	59	(95)
Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January restated	(95)	(70)	156	12	58	61
(Credited) charged to consolidated income statement	1	13	(1)	-	29	42
(Credited) debited to other comprehensive income			11		-	11
Currency translation effects	2	1	-	(1)	(2)	-
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 31 December restated</b>	<b>(92)</b>	<b>(56)</b>	<b>166</b>	<b>11</b>	<b>85</b>	<b>114</b>

## 14. Earnings per share

### Basic earnings per share

Basic earnings per share is calculated by dividing the net income attributable to shareholders by the weighted average number of shares outstanding:

	2013	2012 <sup>a</sup>
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	490	410
Weighted average number of shares outstanding		
Ordinary shares	9,233,586	9,233,586
Treasury shares	(62,567)	(130,434)
Net weighted average number of shares outstanding	9,171,019	9,103,152
Basic earnings per share (CHF)	53.43	45.04

a) 2012 income has been restated by the changes to accounting policies (see Note 2.1.1) and consequently changed the basic earnings per share from CHF 45.15 to CHF 45.04.

### Diluted earnings per share

For the calculation of diluted earnings per share, the weighted average number of shares outstanding is adjusted to assume conversion of all potentially dilutive shares:

	2013	2012 <sup>a</sup>
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	490	410
Weighted average number of shares outstanding for diluted earnings per share of 103,654 (2012: 61,451)	9,274,673	9,164,603
Diluted earnings per share (CHF)	52.83	44.74

a) 2012 income has been restated by the changes to accounting policies (see Note 2.1.1) and consequently changed the basic earnings per share from CHF 44.85 to CHF 44.74.

## 15. Cash and cash equivalents

in millions of Swiss francs	2013	2012
Cash on hand and balances with banks	306	218
Short-term investments	207	150
Balance as at 31 December	513	368

## 16. Available-for-sale financial assets

in millions of Swiss francs	2013	2012
Equity securities <sup>a</sup>	65	57
Bonds and debentures	36	36
Balance as at 31 December	101	93
Current assets	62	57
Non-current assets <sup>b</sup>	39	36
Balance as at 31 December	101	93

a) In 2013 and 2012 no equity securities were restricted for sale.

b) Available-for-sale financial assets are included in Other long-term assets in the Statement of Financial Position.

**17. Accounts receivable – trade**

in millions of Swiss francs	2013	2012
Accounts receivable	852	844
Notes receivable	-	1
Less: provision for impairment	(8)	(7)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>844</b>	<b>838</b>

## Ageing list:

in millions of Swiss francs	2013	2012
Neither past due nor impaired	775	752
Less than 30 days	53	66
30–60 days	11	10
60–90 days	4	6
Above 90 days	9	11
Less: provision for impairment	(8)	(7)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>844</b>	<b>838</b>

## Movement in the provision for impairment of accounts receivable – trade:

in millions of Swiss francs	2013	2012
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>(7)</b>	<b>(9)</b>
Increase in provision for impairment recognised in consolidated income statement	(3)	(6)
Amounts written off as uncollectible	-	1
Reversal of provision for impairment	2	7
Currency translation effects	-	-
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(8)</b>	<b>(7)</b>

No significant impairment charge has been recognised in the consolidated income statement in 2013 or 2012. Past due and impaired receivables are still considered recoverable. The carrying amount of accounts receivable trade is considered to correspond to the fair value.

**18. Inventories**

in millions of Swiss francs	2013	2012
Raw materials and supplies	264	306
Work in process	23	21
Intermediate and finished goods	436	434
Less: allowance for slow moving and obsolete inventories	(31)	(36)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>692</b>	<b>725</b>

In 2013, the amount of write-down of inventories was CHF 33 million (2012: CHF 40 million). At 31 December 2013 and 2012 no significant inventory was valued at net realisable value.



## 19. Property, plant and equipment

<b>2013</b>					
in millions of Swiss francs					
	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
<b>Net book value</b>					
Balance as at 1 January	<b>100</b>	<b>661</b>	<b>534</b>	<b>93</b>	<b>1,388</b>
Additions		2	7	116	125
Disposals		(1)	(3)		(4)
Transfers	1	34	85	(120)	
Impairment		(4)	(2)		(6)
Depreciation		(28)	(83)		(111)
Reclassified as inventories		(1)	(1)		(2)
Currency translation effects	(3)	(15)	(11)	(6)	(35)
Balance as at 31 December	<b>98</b>	<b>648</b>	<b>526</b>	<b>83</b>	<b>1,355</b>
Cost	98	1,084	1,625	83	2,890
Accumulated depreciation		(410)	(1,087)		(1,497)
Accumulated impairment		(26)	(12)		(38)
Balance as at 31 December	<b>98</b>	<b>648</b>	<b>526</b>	<b>83</b>	<b>1,355</b>
<b>2012</b>					
in millions of Swiss francs					
	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
<b>Net book value</b>					
Balance as at 1 January	<b>105</b>	<b>580</b>	<b>491</b>	<b>190</b>	<b>1,366</b>
Additions		1	9	146	156
Disposals		(1)	(2)		(3)
Transfers		118	122	(240)	
Depreciation		(27)	(81)		(108)
Reclassified as intangible assets	(3)				(3)
Currency translation effects	(2)	(10)	(5)	(3)	(20)
Balance as at 31 December	<b>100</b>	<b>661</b>	<b>534</b>	<b>93</b>	<b>1,388</b>
Cost	100	1,076	1,609	93	2,878
Accumulated depreciation		(392)	(1,064)		(1,456)
Accumulated impairment		(23)	(11)		(34)
Balance as at 31 December	<b>100</b>	<b>661</b>	<b>534</b>	<b>93</b>	<b>1,388</b>

Qualifying assets related to the investment in Hungary and Singapore for which borrowing costs directly attributable to its acquisition or construction were recognised. At 31 December 2013 the capitalised borrowing costs amounted to CHF 3.5 million (2012: CHF 3 million).

Fire insurance value of property, plant and equipment amounted to CHF 4,259 million in 2013 (2012: CHF 3,961 million).

## 20. Intangible assets

2013						
in millions of Swiss francs						
	Goodwill	Intellectual property rights	Process-oriented technology and other	Software/ERP system	Clients relationships	Total
<b>Net book value</b>						
Balance as at 1 January	1,688	158	116	296	197	2,455
Additions			2	49		51
Disposals						
Impairment						
Amortisation		(17)	(44)	(78)	(21)	(160)
Currency translation effects	(72)		(1)		(1)	(74)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,616</b>	<b>141</b>	<b>73</b>	<b>267</b>	<b>175</b>	<b>2,272</b>
Cost	1,616	339	379	492	321	3,147
Accumulated amortisation		(198)	(306)	(225)	(146)	(875)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,616</b>	<b>141</b>	<b>73</b>	<b>267</b>	<b>175</b>	<b>2,272</b>

2012						
in millions of Swiss francs						
	Goodwill	Intellectual property rights	Process-oriented technology and other	Software/ERP system	Clients relationships	Total
<b>Net book value</b>						
Balance as at 1 January	1,716	175	170	284	218	2,563
Additions				72		72
Disposals						
Impairment						
Amortisation		(17)	(58)	(59)	(21)	(155)
Reclassified from property, plant and equipment			3			3
Currency translation effects	(28)		1	(1)		(28)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,688</b>	<b>158</b>	<b>116</b>	<b>296</b>	<b>197</b>	<b>2,455</b>
Cost	1,688	339	381	442	322	3,172
Accumulated amortisation		(181)	(265)	(146)	(125)	(717)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,688</b>	<b>158</b>	<b>116</b>	<b>296</b>	<b>197</b>	<b>2,455</b>

Classification of amortisation expenses is as follows:

in millions of Swiss francs	2013			2012		
	Fragrances	Flavours	Total	Fragrances	Flavours	Total
Cost of sales	1	1	2	-	1	1
Marketing and distribution expenses	15	15	30	13	11	24
Research and product development expenses	23	39	62	30	45	75
Other operating expense	33	33	66	27	28	55
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>88</b>	<b>160</b>	<b>70</b>	<b>85</b>	<b>155</b>

## Impairment test for goodwill

Goodwill is allocated to the Group's cash-generating units (CGUs) which are defined as the Fragrance Division and the Flavour Division. Goodwill allocated to these two CGUs was CHF 447 million (2012: CHF 466 million) to the Fragrance Division and CHF 1,169 million (2012: CHF 1,222 million) to the Flavour Division.

The recoverable amount of each CGU has been determined based on value in use calculations. These calculations use pre-tax cash flow projections based on financial business plans and budgets approved by management covering a five-year period, as well as a terminal value. The basis of the key assumptions is market growth adjusted for estimated market share gains. The discount rate used to discount the estimated future cash flows has a number of components which are derived from capital market information where the cost of equity corresponds to the return expected by the shareholders by benchmarking with comparable companies in the fragrance and flavour industry, and where the cost of debt is based on the conditions on which companies with similar credit rating can obtain financing.

A discount rate of 9.0% (2012: 9.0%) was applied to cash flow projections of the Fragrance Division and to cash flow projections of the Flavour Division. Cash flows of both divisions beyond the five-year period have not been extrapolated using a growth rate per annum. These discount rates are pre-tax.

No impairment loss in either division resulted from the impairment tests for goodwill. The outcome of the impairment test was not sensitive to reasonable changes in the cash flows and in the discount rate in the periods presented.

## Intellectual property rights

As part of the acquisition of Food Ingredients Specialties (FIS), the Group acquired intellectual property rights, predominantly consisting of know-how being inseparable processes, formulas and recipes.

## Process-oriented technology and other

This consists mainly of process-oriented technology, formulas, molecules and delivery systems acquired when the Group purchased IBF and Quest International.

## Software/ERP system

This consists of Group ERP system development costs and computer software costs.

## Client relationships

As part of the acquisition of Quest International, the Group acquired client relationships in the Flavour and Fragrance Divisions, mainly consisting of client relationships with key customers.

The residual useful lives of the acquired intangible assets carried at cost, being their fair value at acquisition date, are determined in accordance with the principles set out in Note 2.17.

Remaining useful lives of major classes of amortisable intangible assets are as follows:

- Software/ERP system 2.6 years
- Process-oriented technology 2.3 years
- Client relationships 8.2 years
- Intellectual property rights 8.3 years

## 21. Debt

<b>2013</b> in millions of Swiss francs	Within 1 to 3 years	Within 3 to 5 years	Thereafter	Total long-term	Short-term within 1 year	Total
<b>Floating rate debt</b>						
Bank facility						
Bank overdrafts					3	3
<b>Total floating rate debt</b>					<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Fixed rate debt</b>						
Bank borrowings						
Straight bonds	149	298	147	594	300	894
Private placements	94		221	315	117	432
<b>Total fixed rate debt</b>	<b>243</b>	<b>298</b>	<b>368</b>	<b>909</b>	<b>417</b>	<b>1,326</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>243</b>	<b>298</b>	<b>368</b>	<b>909</b>	<b>420</b>	<b>1,329</b>
<b>2012</b> in millions of Swiss francs						
	Within 1 to 3 years	Within 3 to 5 years	Thereafter	Total long-term	Short-term within 1 year	Total
<b>Floating rate debt</b>						
Bank facility		200		200		200
Bank overdrafts					5	5
<b>Total floating rate debt</b>		<b>200</b>		<b>200</b>	<b>5</b>	<b>205</b>
<b>Fixed rate debt</b>						
Bank borrowings					8	8
Straight bonds	299	149	444	892		892
Private placements	165	50		215	201	416
<b>Total fixed rate debt</b>	<b>464</b>	<b>199</b>	<b>444</b>	<b>1,107</b>	<b>209</b>	<b>1,316</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>464</b>	<b>399</b>	<b>444</b>	<b>1,307</b>	<b>214</b>	<b>1,521</b>

On 28 May 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 220 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It is redeemable by instalments at various times beginning on May 2008 through May 2015 with annual interest rates ranging from 3.65% to 5.00%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Givaudan United States, Inc has always been in full compliance with the covenants set. On 28 May 2013, Givaudan United States, Inc reimbursed USD 110 million (CHF 103 million) of private placement. The total outstanding at 31 December 2013 is USD 50 million (equivalent to CHF 45 million).

On 9 July 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 100 million with an annual interest rate of 3.3%. The private placement was made by Givaudan SA. In July 2013, the CHF 100 million has been reimbursed.

On 16 April 2004, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 200 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It matures at various times in instalments beginning May 2009 through April 2016 with annual interest rates ranging from 4.16% to 5.49%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Until now, Givaudan United States, Inc has been in full compliance with the covenants set. Givaudan United States, Inc. redeemed USD 35 million of this placement in 2011, the total outstanding at 31 December 2013 being USD 130 million (equivalent to CHF 116 million).

On 11 May 2005, the Group issued a 2.25% straight bond 2005-2012 with a nominal value of CHF 300 million. The bond was redeemed on 1 June 2012.

In the frame of the Quest acquisition, the Group entered on 2 March 2007 into a syndicated loan agreement for a total amount of CHF 1.9 billion through its holding company, Givaudan SA. In July 2011 the Group entirely reimbursed the outstanding balance of CHF 826 million of the syndicated loan and refinanced it by entering into a 5-year CHF 500 million revolving bank facility, with an initial withdraw of CHF 250 million. In August 2012, a tranche of CHF 400 million of the multilateral facility has been extended by one year to July 2017. In November 2012, a repayment of CHF 50 million of the multilateral facility has been made. In 2013, CHF 200 million of the multilateral facility has been reimbursed.

On 23 May 2007, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million with maturity 21 May 2014, with an annual interest rate of 3.125%. The private placement was made by Givaudan SA.

On 19 March 2009, the Group issued a 4.25% 5-year public bond (maturity 19 March 2014) with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The proceeds of CHF 297 million were mainly used to repay private placements at maturity for a total amount of CHF 90 million and to repay a portion of the syndicated loan for a total amount of CHF 174 million.

On 15 June 2011, the Group issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The proceeds were mainly used to repay the 3.375% 4-year public bond redeemed on 18 October 2011.

On 7 December 2011, the Group issued a dual tranche public bond transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years. The bond was issued by Givaudan SA.

In November 2012, Givaudan United States, Inc entered into three private placements for a total amount of USD 250 million (CHF 228 million) respectively USD 40 million redeemable in February 2020 with an annual interest rate of 2.74%, USD 150 million redeemable in February 2023 with an annual interest rate of 3.30% and USD 60 million redeemable in February 2025 with an annual interest rate of 3.45%. The proceeds of these transactions have been received on 6 February 2013. There are various covenants contained in these transactions covering conditions on net worth, indebtedness and EBITDA ratio to net interest expense of Givaudan United States, Inc. The company is and has been in full compliance with the covenant set.

The carrying amounts of the Group's debt are denominated in the following currencies:

in millions of Swiss francs	2013	2012
Swiss Franc	944	1,242
US Dollars	382	267
Other currencies	3	12
<b>Total debt as at 31 December</b>	<b>1,329</b>	<b>1,521</b>

The weighted average effective interest rates at the statement of financial position date were as follows:

	2013	2012
Amounts due to banks and other financial institutions		0.6%
Private placements	4.0%	4.5%
Straight bond	3.0%	3.0%

## 22. Provisions

<b>2013</b> in millions of Swiss francs	Restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>72</b>
Additional provisions	3	1	1	2	7
Unused amounts reversed	(2)	(3)	-	(1)	(6)
Utilised during the year	(15)	(1)	(4)	(3)	(23)
Currency translation effects	(1)	-	-	(1)	(2)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>48</b>
Current liabilities	11	-	4	1	16
Non-current liabilities	1	2	8	21	32
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>48</b>

2012 in millions of Swiss francs	Restructuring from Quest acquisition	Other restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>92</b>
Additional provisions	1	8	2	4	8	23
Unused amounts reversed	-	(3)	(9)	(2)	(1)	(15)
Utilised during the year	(7)	(10)	-	(3)	(7)	(27)
Currency translation effects	-	1	(1)	(1)	-	(1)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>72</b>
Current liabilities	1	16	1	5	3	26
Non-current liabilities		10	4	10	22	46
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>72</b>

Significant judgment is required in determining the various provisions. A range of possible outcomes is determined to make reliable estimates of the obligation that is sufficient for the recognition of a provision. Differences between the final obligations and the amounts that were initially recognised impact the income statement in the period which such determination is made.

### Restructuring provisions

Restructuring provisions arise from re-organisations of the Group operations and management structure.

Other restructuring provisions correspond to former Quest International restructuring programmes, as well as Givaudan restructuring provisions which are not considered directly linked to the Quest International acquisition.

### Claims and litigation

These provisions are made in respect of legal claims brought against the Group and potential litigations. Related estimated legal fees are also included in these provisions.

### Environmental

The material components of the environmental provisions consist of costs to sufficiently clean and refurbish contaminated sites and to treat where necessary.

### Other provisions

These consist largely of provisions related to 'make good' on leased facilities and similar matters.

## 23. Own equity instruments

Details of own equity instruments are as follows:

2013						
As at 31 December	Settlement	Category	Maturity	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			45,020	57
Written calls	Gross shares	Equity	2014–2016	700.5–975	119,495	42
Purchased calls	Net cash	Derivative	2014–2016	700.5–975	41,163	15
Purchased calls	Gross shares	Equity	2014–2016	1197.6–1222	44,000	6
Written puts	Gross shares	Financial liability	2014–2016	1108–1200	44,000	4

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held in 2009, to distribute extraordinary dividends subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

2012						
As at 31 December	Settlement	Category	Maturity	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			128,363	124
Written calls	Gross shares	Equity	2013–2016	700.5–1,113.2	413,727	46
Purchased calls	Net cash	Derivative	2013–2016	700.5–1,113.2	94,727	8
Purchased calls	Gross shares	Equity	2013	748.4	5,000	1
Written puts	Gross shares	Financial liability	2013	748.4	5,000	-

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held in 2009, to distribute extraordinary dividends subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

## 24. Equity

### Share capital

As at 31 December 2013, the share capital amounts to CHF 92,335,860, divided into 9,233,586 fully paid-up registered shares, with a nominal value of CHF 10.00 each. Every share gives the right to one vote.

The Board of Directors has at its disposal conditional capital of a maximum aggregate amount of CHF 7,481,980 that may be issued through a maximum of 748,198 registered shares, of which a maximum of CHF 1,618,200 can be used for executive share option plans.

At the Annual General Meeting held on 21 March 2013 a distribution to the shareholders of CHF 36.00 per share (2012: CHF 22.00 per share) was approved. The payment has been made out of general legal reserve – additional paid-in capital, according to the Swiss tax legislation.

Movements in own equity instruments are as follows:

2013	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	128,363				47
Purchases at cost					
Sales and transfers	(83,343)	999,3	999,3	999,3	(83)
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					9
Movement on registered shares, net					(74)
Movement on derivatives on own shares, net					97
Balance as at 31 December	45,020				70

2012	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	144,346				72
Purchases at cost					
Sales and transfers	(15,983)	999.3	999.3	999.3	(15)
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					(3)
Movement on registered shares, net					(18)
Movement on derivatives on own shares, net					(7)
Balance as at 31 December	128,363				47

## 25. Commitments

At 31 December, the Group had operating lease commitments mainly related to buildings. Future minimum payments under non-cancellable operating leases are as follows:

in millions of Swiss francs	2013	2012
Within one year	22	23
Within two to five years	50	57
Thereafter	39	49
<b>Total minimum payments</b>	<b>111</b>	<b>129</b>

The 2013 charge in the consolidated income statement for all operating leases was CHF 33 million (2012: CHF 44 million).

The Group has capital commitments for the purchase or construction of property, plant and equipment totalling CHF 38 million (2012: CHF 18 million).

## 26. Contingent liabilities

From time to time and in varying degrees, Group operations and earnings continue to be affected by political, legislative, fiscal and regulatory developments, including those relating to environmental protection, in the countries in which it operates.

The activities in which the Group is engaged are also subject to physical risks of various kinds. The nature and frequency of these developments and events, not all of which are covered by insurance, as well as their effect on the future operations and earnings are not predictable.

Givaudan Group companies are involved in various legal and regulatory proceedings of a nature considered typical of its business, including contractual disputes and employment litigation.

One of our US affiliates, Givaudan Flavors Corporation was named as a defendant in several lawsuits brought against it and other flavour and raw chemical supply companies. The plaintiffs alleged that they sustained pulmonary injuries due to diacetyl-containing butter flavours manufactured by one or more of the flavour and raw chemical supply company defendants. The majority of the cases filed against Givaudan Flavors Corporation have been settled. The Group has already recovered or is pursuing the recovery of amounts it is entitled to under the terms of its insurance policies.

## 27. Related parties

Transactions between Givaudan SA and its subsidiaries, which are related parties of Givaudan SA, have been eliminated on consolidation and are not disclosed in this note.

## Compensation of key management personnel

The compensation of the Board of Directors and the Executive Committee during the year was as follows:

in millions of Swiss francs	2013	2012
Salaries and other short-term benefits	10	9
Post-employment benefits	1	-
Share-based payments	11	4
<b>Total compensation</b>	<b>22</b>	<b>13</b>

No other related party transactions have taken place during 2013 (2012: nil) between the Group and the key management personnel.



## Reconciliation table to the Swiss code of obligations

in millions of Swiss francs	IFRS		Adjustments <sup>a</sup>		Swiss CO (Art. 663b <sup>bis</sup> )	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Salaries and other short-term benefits	10	9	(2)	(2)	8	7
Post-employment benefits	1	-	1	2	2	2
Share-based payments	11	4	(2)	2	9	6
<b>Total compensation</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>(3)</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>15</b>

a) IFRS information is adjusted mainly by the underlying assumptions, accrual basis versus cash basis, and to the recognition of the share-base payments, IFRS 2 versus economic value at grant date. IFRS information also includes security costs.

There are no other significant related party transactions.

## 28. Board of Directors and Executive Committee compensation

### Compensation of members of the Board of Directors

Compensation of Board members consists of Director fees and Committee fees. These fees are paid shortly after the Annual General Meeting for year in office completed. In addition, each Board member is entitled to participate in the stock option plan of the company. As of 2011, Board members received only restricted shares and are no longer granted options. With the exception of the Chairman, each Board member receives an amount for out-of-pocket expenses. This amount of CHF 10,000 is paid for the coming year in office. The restricted shares are also granted for the same period.

The compensation of the Board of Directors during the year was as follows:

2013	Jürg Witmer Chairman	André Hoffmann	Lilian Biner	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Total compensation 2013	Total compensation 2012
in Swiss francs									
Director fees	400,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	<b>1,000,000</b>	990,000
Committee fees	40,000	40,000	25,000	50,000	50,000	55,000	25,000	<b>285,000</b>	305,000
Total fixed (cash)	440,000	140,000	125,000	150,000	150,000	155,000	125,000	<b>1,285,000</b>	1,295,000
Number of RSUs granted <sup>a</sup>	500	125	125	125	125	125	125	<b>1,250</b>	1,260
Value at grant <sup>b</sup>	485,200	121,300	121,300	121,300	121,300	121,300	121,300	<b>1,213,000</b>	1,020,980
<b>Total compensation</b>	<b>925,200</b>	<b>261,300</b>	<b>246,300</b>	<b>271,300</b>	<b>271,300</b>	<b>276,300</b>	<b>246,300</b>	<b>2,498,000</b>	<b>2,315,980</b>

Payment to Board members for out-of-pocket expenses amounted to CHF 60,000.

a) RSUs (Restricted Shares Unit) vest on 1 March 2016.

b) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

### Other compensation, fees and loans to members or former members of the Board

No additional compensation or fees were paid to any member of the Board.

No Board member had any loan outstanding as at 31 December 2013.

### Special compensation of members of the Board who left the company during the reporting period

No such compensation was incurred during the reporting period.

The compensation of the Executive Committee during the year was as follows:

2013 in Swiss francs	Gilles Andrier CEO	Executive Committee members (excluding CEO) <sup>a</sup>	Total compensation 2013	Total compensation 2012
Base salary	1,009,600	2,478,029	3,487,629	3,448,446
Pension benefits <sup>b</sup>	137,140	729,050	866,190	570,084
Other benefits <sup>c</sup>	152,499	649,773	802,272	967,694
<b>Total fixed compensation</b>	<b>1,299,239</b>	<b>3,856,852</b>	<b>5,156,091</b>	<b>4,986,224</b>
Annual incentive <sup>d</sup>	1,083,907	1,902,116	2,986,023	2,276,282
<i>Number of 2013 performance shares granted<sup>e</sup></i>	2,000	6,250	8,250	
Value at grant <sup>f</sup>	2,082,800	6,508,750	8,591,550	
<i>Number of options granted<sup>g</sup></i>				90,000
Value at grant <sup>h</sup>				1,386,900
<i>Number of RSUs granted<sup>i</sup></i>				3,000
Value at grant <sup>i</sup>				2,430,900
<i>Number of 2008-2012 performance shares granted<sup>k</sup></i>				9,900
Annualised value at grant <sup>l</sup>				1,760,814
<b>Total variable compensation</b>	<b>3,166,707</b>	<b>8,410,866</b>	<b>11,577,573</b>	<b>7,854,896</b>
<b>Total compensation</b>	<b>4,465,946</b>	<b>12,267,718</b>	<b>16,733,664</b>	<b>12,841,120</b>

a) Represents full year compensation of five Executive Committee members.

b) Company contributions to broad-based pension and retirement savings plans and annualised expenses accrued for supplementary executive retirement benefit.

c) Represents annualised value of health and welfare plans, international assignment benefits and other benefits in kind. Contributions to compulsory social security schemes are excluded.

d) Annual incentive accrued in reporting period based on 2013 performance.

e) Performance shares vest in March 2016.

f) Value at grant calculated according to IFRS methodology and based on 100% achievement of performance targets.

g) Options vest on 1 March 2014.

h) Economic value at grant based on a Black & Scholes model, with no discount applied for the vesting period.

i) Restricted Share Units vest on 1 March 2015.

j) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

k) Performance shares were granted in March 2008 for the five-year period 2008-2012 and vested on 1 March 2013.

l) Annualised value at grant calculated according to IFRS methodology and based on 100% achievement of performance target; actual payout percentage was 50%.

## Other compensation, fees and loans to members or former members of the Executive Committee

No other compensation or fees were accrued for or paid to any member or former member of the Executive Committee during the reporting period.

No member or former member of the Executive Committee had any loan outstanding as at 31 December 2013.

## Special compensation of members of the Executive Committee who left the company during the reporting period

No such compensation was incurred during the reporting period.

## Ownership of shares

Details on the Givaudan share based payment plans are described in Note 7.

The following share options or option rights were granted during the corresponding periods and are still owned by the members of the Board of Directors, the CEO and members of the Executive Committee as at 31 December 2013:

2013 in numbers	Shares	RSUs	Share options/Option rights	
			Maturity 2014	Maturity 2015
Jürg Witmer, Chairman	1,400	1,509	–	–
André Hoffmann <sup>a</sup>	86,929	377	6,700	6,700
Lilian Biner		377	–	–
Irina du Bois	173	377	–	–
Peter Kappeler	171	377	–	–
Thomas Rufer	213	377	–	–
Nabil Sakkab		377	–	1,675
<b>Total Board of Directors</b>	<b>88,886</b>	<b>3,771</b>	<b>6,700</b>	<b>8,375</b>

a) The following Givaudan derivatives were also held by Mr Hoffmann as at 31 December 2013: - 30,000 call warrants UBS – Givaudan 15.08.2016 (ISIN value no. CH 022 483 99 82).

2013 in numbers	Shares	Unvested share rights*	Share options/Option rights			
			Maturity 2014	Maturity 2015	Maturity 2016	Maturity 2017
Gilles Andrier, CEO	1,050	4,332	–	–	–	–
Matthias Währen	750	2,404	–	–	–	20,000
Mauricio Graber	350	2,027	–	–	–	20,000
Michael Carlos	750	3,004	–	–	–	20,000
Joe Fabbri <sup>a</sup>	729	1,533	–	–	5,000	15,000
Adrien Gonckel	620	1,533	–	–	15,000	15,000
<b>Total Executive Committee</b>	<b>4,249</b>	<b>14,833</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20,000</b>	<b>90,000</b>

\*Includes unvested performance shares and/or restricted shares.

a) Mr Fabbri also held 4,133 Givaudan American depository receipts (Symbol: GIVDN.Y; 50:1 ratio) as at 31 December 2013.

The company is not aware of any ownership of shares, share options, option rights or restricted shares as at 31 December 2013 by persons closely connected to the Board of Directors.

Three people closely connected to members of the Executive Committee owned Givaudan securities as per 31 December 2013:

- One person owned 109 shares
- One person owned 500 Givaudan American depository receipts
- One person owned 206 unvested share rights

The company is not aware of any other ownership of shares, share options, option rights, restricted shares or performance shares as at 31 December 2013 by persons closely connected to the Executive Committee.

There are no other significant related party transactions.

## Ownership of share options

Givaudan's share options are fully tradable after vesting. Details on the Givaudan share-based payment plans are described in Note 7.

The following share options were granted to members of the Board during the corresponding periods and are still owned by them as at 31 December 2013:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price (CHF)	Ratio (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2009 <sup>a</sup>	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	6,700
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	8,375

a) Strike price and ratio of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meeting held in 2009, to distribute extraordinary dividends subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The following share options are owned by the CEO, the other members of the Executive Committee and by persons closely connected to them as at 31 December 2013:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price (CHF)	Ratio (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2009 <sup>a</sup>	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	0
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	0
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	GIVYX	975.0	8.5:1	15.57	20,000
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	GIVFV	915.0	7.0:1	15.41	90,000

a) Strike price and ratio of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meeting held in 2009, to distribute extraordinary dividends subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

## 29. List of principal group companies

The following are the principal companies of the Group. The companies are wholly-owned unless otherwise indicated (percentage of voting rights). Share capital is shown in thousands of currency units:

Switzerland	Givaudan SA	CHF	92,336
	Givaudan Suisse SA	CHF	4,000
	Givaudan Finance SA	CHF	100,000
	Givaudan International SA	CHF	100
Argentina	Givaudan Argentina SA	ARS	3,010
	Givaudan Argentina Servicios SA	ARS	5,000
Australia	Givaudan Australia Pty Ltd	AUD	21,012
Austria	Givaudan Austria GmbH	EUR	40
Bermuda	FF Holdings (Bermuda) Ltd	USD	12
	Givaudan International Ltd	USD	12
	FF Insurance Ltd	CHF	170
Brazil	Givaudan do Brasil Ltda	BRL	133,512
Canada	Givaudan Canada Co	CAD	12,901
Chile	Givaudan Chile Ltda	CLP	5,000
	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	USD	7,750
China	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd	USD	10,783
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	USD	12,000
	Givaudan Hong Kong Ltd	HKD	7,374
	Givaudan Flavors (Nantong) Ltd	USD	12,501
Colombia	Givaudan Colombia SA	COP	6,965,925
Czech Republic	Givaudan CR, s.r.o.	CZK	200
Egypt	Givaudan Egypt SAE	USD	2,000
	Givaudan Egypt Fragrances LLC	EGP	50
France	Givaudan France SAS	EUR	4,696
Germany	Givaudan Deutschland GmbH	EUR	4,100
Hungary	Givaudan Hungary Kft	EUR	2
	Givaudan Finance Services Kft	EUR	2
India	Givaudan (India) Private Ltd	INR	87,330
Indonesia	P.T. Givaudan Indonesia	IDR	2,608,000
Italy	Givaudan Italia SpA	EUR	520
Japan	Givaudan Japan K.K.	JPY	1,000,000
Korea	Givaudan Korea Ltd	KRW	550,020
Malaysia	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd	MYR	200
Mexico	Givaudan de Mexico SA de CV	MXN	53,611
	Givaudan Nederland B.V.	EUR	402
Netherlands	Givaudan Nederland Services B.V.	EUR	18
	Givaudan Treasury International B.V.	EUR	18
New Zealand	Givaudan NZ Ltd	NZD	71
Peru	Givaudan Peru SAC	PEN	25
Poland	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.	PLN	50
Russia	Givaudan Rus LLC	RUB	9,000
Singapore	Givaudan Singapore Pte Ltd	SGD	24,000
South Africa	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	ZAR	360,002
Spain	Givaudan Iberica, SA	EUR	8,020
Sweden	Givaudan North Europe AB	SEK	120
Thailand	Givaudan (Thailand) Ltd	THB	100,000
Turkey	Givaudan Aroma v Esans Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi	TRY	34
United Kingdom	Givaudan UK Ltd	GBP	70
	Givaudan Holdings UK Ltd	GBP	317,348
United States of America	Givaudan United States, Inc.	USD	0.05
	Givaudan Flavors Corporation	USD	0.1
	Givaudan Fragrances Corporation	USD	0.1
	Givaudan Flavors and Fragrances, Inc.	USD	0.1
Venezuela	Givaudan Venezuela SA	VEF	4.5

### 30. Disclosure of the process of risk assessment

Risk management in Givaudan is an integral part of the business. It is a structured and continuous process of identifying, assessing and deciding on responses to risks. The reporting of the opportunities and threats that these risks create and how they might hinder the business in achieving its objectives is also part of managing risks.

Risk management is the responsibility of the Board of Directors, which empowers the Executive Committee to manage the overall company risk management process. The Group actively promotes the continuous monitoring and management of risks at the operational management level.

The Givaudan Enterprise Risk Management Charter describes the principles, framework and process of the Givaudan Enterprise Risk Management, which ensure that material risks are identified, managed and reported. It defines the associated roles and responsibilities which are reflected in the delegated authorities. Enterprise Risk Management encompasses both the Fragrance and Flavours businesses, as well as Givaudan Group functions. It includes all types of risks in terms of their nature, their source or their consequences.

The process aims to be comprehensive, organised and documented in order to improve compliance with corporate governance regulations, guidelines and good practices; better understand the risk profile of the business; and provide additional risk-based management information for decision making.

The objectives of the Risk Management process are to continuously ensure and improve compliance with good corporate governance guidelines and practices as well as laws and regulations, where applicable; facilitate disclosure to key stakeholders of potential risks and the company's philosophy for dealing with them. At the same time, the process creates the awareness of all key executives of the magnitude of risks; provides risk-based management information for effective decision-making; and safeguard the values of the company and its assets, and protect the interests of shareholders.

Givaudan's management, at all levels, is accountable for ensuring the appropriateness, timeliness and adequacy of the risk analysis. Mitigation decisions are taken at individual and combined levels. This management is also responsible for implementing, tracking and reporting the risk mitigation directives of the Executive Committee, including periodic reporting to the Board.

The assessment is performed in collaboration between the Executive Committee, divisional and functional management teams and the Corporate Compliance Officer.

The Board of Director's Audit Committee also promotes the effective communication between the Board, Givaudan's Executive Committee, other senior corporate functions and Corporate Internal Audit in order to foster openness and accountability.

Givaudan has carried out its annual review of internal controls over accounting and financial reporting. A risk assessment is performed throughout the Internal Control System for those identified risks which may arise from the accounting and financial reporting. Then, relevant financial reporting controls are defined for each risk.

# Report of the statutory auditors

On the consolidated financial statements

# Deloitte.

Report of the statutory auditor  
to the General Meeting of  
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA  
Route de Pré-Bois 20  
Case Postale 1808  
CH-1215 Genève 15  
Tél: +41 (0)58 279 8000  
Fax: +41 (0)58 279 8800  
www.deloitte.ch

## Report of the statutory auditor on the consolidated financial statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying consolidated financial statements of Givaudan SA presented on pages 86 to 140, which comprise the income statement, statement of comprehensive income, statement of financial position, statement of changes in equity, statement of cash flows and notes for the year ended December 31, 2013.

### *Board of Directors' Responsibility*

The Board of Directors is responsible for the preparation of these consolidated financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and the requirements of Swiss law. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

### *Auditor's Responsibility*

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law, Swiss Auditing Standards and International Standards on Auditing (ISA). Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

### *Opinion*

In our opinion, the consolidated financial statements for the year ended December 31, 2013 give a true and fair view of the financial position, the results of operations and the cash flows in accordance with IFRS and comply with Swiss law.

### **Report on other legal requirements**

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

Deloitte SA



Thierry Aubertin  
Licensed Audit Expert  
Auditor in Charge



Annik Jatón Hüni  
Licensed Audit Expert

Geneva, January 28, 2014  
THA/AJH/rja

**Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.**

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

# Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)

## Income statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012
Income from investments in Group companies	8	273	103
Royalties from Group companies		780	672
Interest income from Group companies		2	
Other income		72	66
<b>Total income</b>		<b>1,127</b>	<b>841</b>
Research and development expenses to Group companies		(274)	(236)
Interest expense to Group companies		(1)	
Amortisation of intangible assets		(104)	(87)
Other financial expenses		(138)	(109)
Other expenses	8	(85)	(90)
Withholding taxes and capital taxes		(26)	(24)
<b>Total expenses</b>		<b>(628)</b>	<b>(546)</b>
<b>Income before taxes</b>		<b>499</b>	<b>295</b>
Income taxes		(17)	(15)
<b>Net income</b>		<b>482</b>	<b>280</b>



**Statement of financial position**

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2013	2012
Cash and cash equivalents	3	1	160
Marketable securities		37	106
Accounts receivable from Group companies		148	84
Other current assets		7	8
<b>Current assets</b>		<b>193</b>	<b>358</b>
Investments in Group companies	8	3,971	4,097
Loans to Group companies	8	150	
Intangible assets		430	485
Other long-term assets		21	10
<b>Non-current assets</b>		<b>4,572</b>	<b>4,592</b>
<b>Total assets</b>		<b>4,765</b>	<b>4,950</b>
Short-term debt	3, 4	515	100
Accounts payable to Group companies		63	57
Other payables and accrued liabilities		55	58
<b>Current liabilities</b>		<b>633</b>	<b>215</b>
Long-term debt	4	594	1,142
Loans from Group companies		-	180
Other non-current liabilities		68	94
<b>Non-current liabilities</b>		<b>662</b>	<b>1,416</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>1,295</b>	<b>1,631</b>
Share capital	6, 7	92	92
General legal reserve - first attribution	6, 7	18	17
- additional paid-in capital	6, 7	1,296	1,627
Reserve for own equity instruments	6, 7	66	135
Free reserve	6, 7	1,176	907
<b>Retained earnings</b>			
Balance brought forward from previous year		340	261
Net profit for the year		482	280
<b>Equity</b>		<b>3,470</b>	<b>3,319</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>4,765</b>	<b>4,950</b>

# Notes to the statutory financial statements

## 1. General

The financial statements of Givaudan SA, Vernier near Geneva in Switzerland, are prepared in accordance with the provisions of Swiss Code of Obligations and accepted business principles.

## 2. Valuation methods and translation of foreign currencies

Investments in, and loan to, Group companies are stated respectively at cost and nominal value less appropriate write-downs. Marketable securities are shown at the lower of cost and market value. Derivatives are re-valued at fair value.

In the statement of financial position, foreign currency assets and liabilities are re-measured at year-end exchange rates with the exception of investments in Group companies which are valued at historical exchange rates. Foreign currency gains and losses are recognised in the income statement.

## 3. Cash and cash equivalents, short term debt

Cash and cash equivalents includes an amount of CHF -165 million (2012: CHF 157 million) related to the cash pooling agreements with a Group company that has been reclassified in the short term debt.

## 4. Debt

On 9 July 2003, Givaudan SA entered into a private placement for a total amount of CHF 100 million with an annual interest rate of 3.3%. In July 2013, the CHF 100 million has been reimbursed.

In the frame of the Quest acquisition, Givaudan SA entered on 2 March 2007 into a syndicated loan agreement for a total amount of CHF 1.9 billion. In July 2011 Givaudan SA entirely reimbursed the outstanding balance of CHF 826 million of the syndicated loan and refinanced it by entering into a 5-year CHF 500 million revolving bank facility, with an initial withdraw of CHF 250 million. In August 2012, a tranche of CHF 400 million of the multilateral facility has been extended by one year to July 2017. In November 2012, a repayment of CHF 50 million of the multilateral facility been made. In 2013, CHF 200 million of the multilateral facility has been reimbursed.

On 23 May 2007, Givaudan SA entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million with maturity 21 May 2014, with an annual interest rate of 3.125%.

On 19 March 2009, Givaudan SA issued a 4.25% 5-year public bond (maturity 19 March 2014) with a nominal value of CHF 300 million. The proceeds of CHF 297 million were mainly used to repay private placements at maturity for a total amount of CHF 90 million and to repay a portion of the syndicated loan for a total amount of CHF 174 million.

On 15 June 2011, Givaudan SA issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. The proceeds were mainly used to repay the 3.375% 4-year public bond redeemed on 18 October 2011.

On 7 December 2011, Givaudan SA issued a dual tranche public bond transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years.

## 5. Taxes

The company is part of a Group for VAT purposes with two other affiliates of the Group in Switzerland. The company is jointly and severably liable towards tax authorities for current and future VAT payables of the VAT group to which it belongs.

## 6. Equity

As at 31 December 2013, the share capital amounts to CHF 92,335,860, divided into 9,233,586 fully paid-up registered shares, with a nominal value of CHF 10.00 each. Every share gives the right to one vote.

The Board of Directors has at its disposal conditional capital of a maximum aggregate amount of CHF 7,481,980 that may be issued through a maximum of 748,198 registered shares, of which a maximum of CHF 1,618,200 can be used for executive share option plans.

At the Annual General Meeting held on 21 March 2013 a distribution to the shareholders of CHF 36.00 per share (2012 CHF 22.00 per share) was approved. The payment has been made out of general legal reserve – additional paid-in capital, according to the Swiss tax legislation

Movements in reserve for own shares are as follows:

2013	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	<b>128,363</b>				<b>135</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(83,343)	827.4	827.4	827.4	(69)
Issuance of shares					
Balance as at 31 December	<b>45,020</b>				<b>66</b>

2012	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	<b>144,346</b>				<b>148</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(15,983)	827.4	827.4	827.4	(13)
Issuance of shares					
Balance as at 31 December	<b>128,363</b>				<b>135</b>

As at 31 December 2013, there are no other companies controlled by Givaudan SA that held Givaudan SA shares.

On 31 December 2013, William H. Gates III, Blackrock Inc., Nortrust Nominee Ltd and Chase Nominees Ltd were the only shareholders holding more than 5% of total voting rights.

## 7. Movements in equity

2013	Share Capital	General legal reserve		Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
		First attribution	Additional paid-in capital				
in millions of Swiss francs							
Balance as at 1 January	92	17	1,627	135	907	541	3,319
Registered shares							
Issuance of shares							
Appropriation of available earnings							
Transfer to the free reserve					200	(200)	
Transfer to the general legal reserve		1				(1)	
Distribution to the shareholders paid relating to 2012			(331)				(331)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				(69)	69		
Net profit for the year						482	482
Balance as at 31 December	92	18	1,296	66	1,176	822	3,470

2012	Share Capital	General legal reserve		Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
		First attribution	Additional paid-in capital				
in millions of Swiss francs							
Balance as at 1 January	92	17	1,827	148	694	461	3,239
Registered shares							
Issuance of shares							
Appropriation of available earnings							
Transfer to the free reserve					200	(200)	
Distribution to the shareholders paid relating to 2011			(200)				(200)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				(13)	13		
Net profit for the year						280	280
Balance as at 31 December	92	17	1,627	135	907	541	3,319

In compliance with the Swiss tax legislation, reserves from additional paid-in capital are presented separately in equity. Any payment made out of these reserves are not subject to Swiss withholding tax, nor subject to income tax on individual shareholders who are resident in Switzerland. This change in presentation has been included in the above tables. All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

## 8. List of principal direct subsidiaries

The following are the principal direct subsidiaries of the company, which are wholly-owned unless otherwise indicated (percentage of voting rights):

<b>Switzerland</b>	Givaudan Suisse SA
	Givaudan Finance SA
	Givaudan International SA
<b>Argentina</b>	Givaudan Argentina SA
	Givaudan Argentina Servicios SA
<b>Australia</b>	Givaudan Australia Pty Ltd
<b>Austria</b>	Givaudan Austria GmbH
<b>Brazil</b>	Givaudan do Brasil Ltda
<b>Canada</b>	Givaudan Canada Co
<b>Chile</b>	Givaudan Chile Ltda
<b>China</b>	Givaudan Fragrances (Shanghai) Givaudan Ltd
	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd
	Givaudan Hong Kong Ltd
	Givaudan Flavors (Nantong) Ltd

<b>Colombia</b>	Givaudan Colombia SA
<b>Czech Republic</b>	Givaudan CR, s.r.o.
<b>Egypt</b>	Givaudan Egypt SAE Givaudan Egypt Fragrances LLC
<b>Germany</b>	Givaudan Deutschland GmbH
<b>Hungary</b>	Givaudan Hungary Kft Givaudan Finance Services Kft
<b>India</b>	Givaudan (India) Private Ltd
<b>Indonesia</b>	P.T Givaudan Indonesia
<b>Italy</b>	Givaudan Italia SpA
<b>Japan</b>	Givaudan Japan K.K.
<b>Korea</b>	Givaudan Korea Ltd
<b>Malaysia</b>	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd
<b>Mexico</b>	Givaudan de Mexico SA de CV
<b>Netherlands</b>	Givaudan Nederland Services B.V. Givaudan Treasury International B.V.
<b>Peru</b>	Givaudan Peru SAC
<b>Poland</b>	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.
<b>Russia</b>	Givaudan Rus LLC
<b>Singapore</b>	Givaudan Singapore Pte Ltd
<b>South Africa</b>	Givaudan South Africa (Pty) Ltd
<b>Spain</b>	Givaudan Iberica, SA
<b>Sweden</b>	Givaudan North Europe AB
<b>Thailand</b>	Givaudan (Thailand) Ltd
<b>Turkey</b>	Givaudan Aroma ve Esans Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi
<b>United States of America</b>	Givaudan United States, Inc.
<b>Venezuela</b>	Givaudan Venezuela SA

In 2013, Givaudan SA increased its investments in Givaudan Nantong Ltd, Givaudan Hungary Kft, Givaudan Australia Pty Ltd, Givaudan Argentina Servicios SA and Givaudan India Private Ltd. Givaudan Trading SA has been liquidated.

In 2013, the share capital of Givaudan Finance SA was reduced by CHF 200 million in order to maintain an appropriate capital structure.

## 9. Board of Directors and Executive Committee compensation

Information required by Swiss law, as per art. 663b bis CO, on the Board of Directors and Executive Committee compensation are disclosed in the Givaudan consolidated financial statements, Note 28.

## 10. Disclosure of the process of risk assessment

Givaudan SA is fully integrated into the risk management framework of the Givaudan Group. This risk management framework also addresses the nature and scope of business activities and the specific risks of Givaudan SA (refer to Note 30 in the consolidated financial statements of this financial report).

# Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA

## Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders

### Available earnings

in Swiss francs	2013	2012
Net profit for the year	481,890,228	280,326,383
Balance brought forward from previous year	339,939,663	260,829,199
<b>Total available earnings</b>	<b>821,829,891</b>	<b>541,155,582</b>
Transfer to free reserve	400,000,000	200,000,000
Transfer to the general reserve – first attribution		1,215,919
<b>Total appropriation of available earnings</b>	<b>400,000,000</b>	<b>201,215,919</b>
Amount to be carried forward	<b>421,829,891</b>	<b>339,939,663</b>

### General legal reserve – additional paid-in capital

in Swiss francs	2013	2012
Additional paid-in capital from issuance of shares		
Balance brought forward from previous year	1,296,222,230	1,627,010,606
<b>General legal reserve – additional paid-in capital</b>	<b>1,296,222,230</b>	<b>1,627,010,606</b>
2012 distribution of CHF 36.00 gross per share <sup>a</sup>		332,409,096
<b>Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital</b>		<b>332,409,096</b>
2013 distribution proposal of CHF 47.00 gross per share <sup>a</sup>	433,978,542	
<b>Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital</b>	<b>433,978,542</b>	
Distribution not paid on Treasury shares held by the Group		<b>1,620,720</b>
Amount to be carried forward	<b>862,243,688</b>	<b>1,296,222,230</b>

a) All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

# Report of the statutory auditors

On the statutory financial statements

# Deloitte.

Report of the statutory auditor  
to the General Meeting of  
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA  
Route de Pré-Bois 20  
Case Postale 1808  
CH-1215 Genève 15

Tél: +41 (0)58 279 8000  
Fax: +41 (0)58 279 8800  
www.deloitte.ch

## Report of the statutory auditor on the financial statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying financial statements of Givaudan SA presented on pages 142 to 147, which comprise the income statement, the statement of financial position and the notes for the year ended December 31, 2013.

### Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the requirements of Swiss law and the company's articles of incorporation.

This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

### Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

### Opinion

In our opinion, the financial statements for the year ended December 31, 2013 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

## Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital complies with Swiss law and the company's articles of incorporation.

We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

Deloitte SA



Thierry Aubertin  
Licensed Audit Expert  
Auditor in Charge



Annik Jatón Hüni  
Licensed Audit Expert

Geneva, January 28, 2014  
THA/AJH/rja

**Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.**

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

# Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
<b>Argentina</b>	San Lorenzo 4759, Esquina Ave Mitre, Munro, Prov. Buenos Aires B 1605 EIO	Givaudan Argentina SA		■	■	■	■	
	Ruta 9 Panamericana Km 36.5, Partido Malvinas Argentinas, Buenos Aires B1667KOV	Givaudan Argentina SA	■		■	■	■	
	Tronador 4890, 8° piso, Buenos Aires C 1430 DNN CABA	Givaudan Argentina Servicios SA						■
<b>Australia</b>	12 Britton Street, Smithfield, Sydney NSW 2164	Givaudan Australia Pty Ltd		■			■	
	Unit 36, 5 Inglewood Place, Baulkham Hills, Sydney NSW 2153	Givaudan Australia Pty Ltd	■	■	■	■		
	14 Woodruff Street, Port Melbourne Melbourne VIC 3217	Givaudan Australia Pty Ltd		■	■			
<b>Austria</b>	Twin Tower Vienna, Wienerbergstrasse 11, 1109 Vienna	Givaudan Austria GmbH		■	■	■		
<b>Bermuda</b>	Hamilton	Givaudan International Ltd						■
		FF Holdings (Bermuda) Ltd						■
		FF Insurance Ltd						■
<b>Brazil</b>	Avenida Engenheiro Billings 2185, SP - São Paulo, SP - CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■	■	■	■	■	
	Avenida Engenheiro Billings 1653 & 1729, Edificio 31, 1° andar, Condomínio Empresarial Roche, Jaguaré, São Paulo, SP - CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■		■	■		
<b>Canada</b>	2400 Matheson Blvd., East Mississauga, Ontario L4W 5G9	Givaudan Canada Co.		■	■			
<b>Chile</b>	Avda Del Valle 869, oficina 202-203, Ciudad Empresarial, Huechuraba	Givaudan Chile Ltda		■	■	■		
<b>China</b>	15F, Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Beijing Branch	■		■			
	15F, Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Beijing Branch		■	■	●		
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 201203 Shanghai	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	■		■	■	■	
	668 Jing Ye Road, Jin Qiao Export Area, Pu Dong New Area, 201201 Shanghai	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd		■	■	■	■	
	Unit 6-7, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch	■		■			
	Unit 5, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch		■	■	●		
	222, Jiang Tian East Road, Songjiang Development Zone, 201600 Shanghai	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	■	■			■	
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 201203 Shanghai	Givaudan Management Consulting (Shanghai) Ltd						■
Unit 1001 10 F Miramar Tower, 132 Nathan Road, Tsim Sha Tsui, Hong Kong	Givaudan Hong Kong Ltd	■	■	■				
<b>Colombia</b>	Carrera 98 No. 25 G - 40, 151196 Bogotá D.C.	Givaudan Colombia SA	■	■	■	■		
<b>Czech Republic</b>	Klimentská 10, Praha 110 00	Givaudan CR, s.r.o.		■	■			
<b>Egypt</b>	P.O. Box 95, Piece 37, Industriel Zone 3, 6th of October City	Givaudan Egypt SAE		■	■	■	■	
	46 El Thawra st., 3rd floor, Appt 304, Heliopolis	Givaudan Egypt Fragrances LLC	■		■			
<b>Finland</b>	Niemenkatu 73, 15140 Lahti	Givaudan International SA, Branch in Finland		■	■			
<b>France</b>	46, avenue Kléber, 75116 Paris	Givaudan France SAS	■		■	■		
	55 Rue de la Voie des Bans, CS500024, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France SAS	■		■	■		
	19-23 Rue de la Voie des Bans, CS500024, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France SAS		■	■	■		
<b>Germany</b>	Giselherstrasse 11, 44319 Dortmund	Givaudan Deutschland GmbH		■	■	■	■	
	Lehmweg 17, 20251 Hamburg	Givaudan Deutschland GmbH	■		■			

● Application only    ▲ Flavour ingredients    △ Flavour creation



Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Hungary	Seregély köz 11., 1037 Budapest	Givaudan International AG Hungary Commercial Representative Office		■	■			
	Királyhegyesi út 3, 6900 Makó	Givaudan Hungary Kft		■	■	■	■	
	Teréz körút 55-57, Eiffel Offices, Building C, 1062 Budapest	Givaudan Finance Services Kft						■
India	Plot No. 30, Survey No. 168, Dabhel Industrial Estate, Daman 396210	Givaudan (India) Pvt Ltd		■			■	
	Plot No. 26, 2nd Cross Jigani Industrial Area, Anekal Taluk, Jigani, Bangalore, Karnataka 560 105	Givaudan (India) Pvt Ltd	■				■	
	401 Akruiti Centre Point, 4th Floor, MIDC Central Road, MIDC, Andheri (East), Mumbai 400093	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■	■	■		
Indonesia	Block B – Vatika Atrium, DLF Golf Course Road, Sector 53, Gurgaon, Haryana 122001	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■	■			
	Jl. Raya Jakarta-Bogor Km 35, Cimanggis Depok, 16951 West Java	PT. Givaudan Indonesia	■	■		■	■	
Iran	Menara Anugrah 7th - 9th Floor, Kantor Taman E3.3, Jl. Mega Kuningan Lot 8.6 - 8.7, Kawasan Mega Kuningan, 12950 Jakarta	PT. Givaudan Indonesia	■	■	■	■		
Iran	P.O. Box 15175/534 - No.202 - 204, Gol Bld., Gol Alley, After Park Saei, Vali Asr, Tehran	Givaudan International SA, Iran Branch	■	■	■			
Italy	Via XI Febbraio 99, 20090 Vimodrone, Milano	Givaudan Italia SpA	■	■	■	●		
Japan	3014-1 Shinohara-cho, Kohoku-ku, Yokohama-shi, Kanagawa 222-0026	Givaudan Japan K.K.	■	■	■	■		
	3056 Kuno, Fukuroi-shi, Shizuoka 437-0061	Givaudan Japan K.K.		■			■	
	3-23, Shimomoguro 2-chome, Meguro-ku, Tokyo 153-0064	Givaudan Japan K.K.		■	■	■		
Malaysia	A-901 Menara 1, Kelana Brem Towers, Jalan SS 7/15 (Jalan Stadium), 47301 Petaling Jaya Selangor Darul Ehsan	Givaudan Malaysia Sdn Bhd	■	■	■	●		
Mexico	Camino a Quintanares Km. 1.5, Pedro Escobedo, 76700 Queretaro	Givaudan de México SA de CV	■		■		■	
	Av. Eje Norte-Sur No. 11 Civic, 62578 Jiutepec Morelos	Givaudan de México SA de CV		■	■	■	■	
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 12 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11950 Mexico, D.F	Givaudan de México SA de CV		■	■			
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 9 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11950 Mexico, D.F	Givaudan de México SA de CV	■		■	■		
Netherlands	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland BV		■	■	■	▲	
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland Services BV						■
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Treasury International BV						■
	Nijverheidsweg 60, 3771 ME Barneveld	Givaudan Nederland BV		■				▲
New Zealand	2 Birmingham Road, East Tamaki, Auckland	Givaudan NZ Ltd		■	■			
Peru	Av. Victor Andrés Belaúnde 147, Centro Empresarial Real, Torre Real 1 Piso 11, San Isidro 27 Lima	Givaudan Peru SAC	■	■	■	●		
Philippines	37/F Robinsons Equitable Tower, ADB Avenue corner Poveda Street, Ortigas Center, Pasig City 1605	Givaudan Singapore Pte Ltd, Philippines Regional Headquarters	■		■	●		
	37/F Robinsons Equitable Tower, ADB Avenue corner Poveda Street, Ortigas Center, Pasig City 1605	Givaudan Singapore Pte Ltd, Philippines Regional Headquarters		■	■	●		
Poland	ul. Podchorznych 83, 00-722 Warszawa	Givaudan Polska Sp. z o.o.		■	■			
Russian Federation	Riverside Towers Business Centre, Floor 7-8, Kosmodamianskaya Naberezhnaya 52/1, 115054 Moscow	Givaudan Rus LLC		■	■	■		
	Delovoy dom B-5, floor 9, Botanicheskiy pereulok 5, 129090 Moscow	Givaudan Rus LLC	■		■	■		
Singapore	1 Woodlands Avenue 8, Singapore 738972	Givaudan Singapore Pte Ltd	■	■	■	■	■	
	19 Chin Bee Road, Singapore 619833	Givaudan Singapore Pte Ltd		■			■	
South Africa	9-11 Brunel Road, Tulisa Park, Johannesburg 2197	Givaudan South Africa (Pty) Ltd		■	■	■	■	
	51A Galaxy Avenue, Linbro Business Park Frankenswald, Sandton 2065	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	■		■	●		

● Application only    ▲ Flavour ingredients    △ Flavour creation

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
<b>South Korea</b>	11/F Trust Tower Bldg, 275-7 Yangjae-Dong Seocho-Gu, Seoul 137-739	Givaudan Korea Ltd	■		■	●		
	12/F Trust Tower Bldg, 275-7 Yangjae-Dong Seocho-Gu, Seoul 137-739	Givaudan Korea Ltd		■		●		
<b>Spain</b>	Colquide, 6 Edificio Prisma, 2a Planta, 28231 Las Rozas, Madrid	Givaudan Ibérica, SA		■	■			
	Pla d'en Battlé s/n, 8470 Sant Celoni, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA	■	■	■	△	■	
	Edificio Géminis, Bloque B 1º 2a, Parque de Negocios Mas Blau, 8820 El Prat de Llobregat, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA	■		■			
<b>Sweden</b>	Råbyholms Allé 4, 22355 Lund	Givaudan North Europe AB		■	■			
<b>Switzerland</b>	<b>Corporate Headquarters</b>							
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan SA						■
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Finance SA						■
	Überlandstrasse 138, 8600 Dübendorf	Givaudan Schweiz AG		■			■	
	Überlandstrasse 138, 8600 Dübendorf	Givaudan International AG		■	■	■		
	8310 Kempthal	Givaudan Schweiz AG		■			■	
	8310 Kempthal	Givaudan International AG		■		■		
Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Suisse SA	■				■		
Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan International SA	■		■			■	
<b>Taiwan, Republic of China</b>	7/F., No 303, Hsin Yi Road, Sec 4, Taipei 106	Givaudan Singapore Pte Ltd, Taiwan Branch	■	■	■	●		
<b>Thailand</b>	719 KPN Tower, 16 & 25 Floor, Rama 9 Road, Bangkapi Huaykwang, Bangkok 10310	Givaudan (Thailand) Ltd	■	■	■	●		
<b>Turkey</b>	Ebulula Cad. Lale Sok., Park Maya Sitesi Barclay 19A Daire 6-7, 34335 Akatlar, Besiktas /Istanbul 34335	Givaudan Aroma ve Esans Sanayi ve Ticaret Ltd. Sirketi	■		■			
	Büyükdere Cad. Telpa Plaza., No:195 K:3 Levent, Istanbul 34394	Givaudan Aroma ve Esans Sanayi ve Ticaret Ltd. Sirketi		■	■	■		
<b>UAE</b>	Gulf Tower 901-902, P.O. Box 33170, Dubai	Givaudan International SA (Representative Office)		■	■	■		
	Concord Tower Floor 21, Offices 2109 - 2114, P.O. Box No. 33170, Media City, Dubai	Givaudan Suisse SA (Dubai Branch)	■		■	■		
<b>United Kingdom</b>	Magna House, 76-80 Church Street, Staines, Middx. TW18 4XR	Givaudan UK Ltd	■		■			
	Chippenham Drive, Kingston, Milton Keynes MK10 OAE	Givaudan UK Ltd		■	■	■		
	Kennington Road, Ashford, Kent TN24 0LT	Givaudan UK Ltd	■		■	■	■	
	Bromborough Port, Wirral, CH62 4SU Merseyside	Givaudan UK Ltd		■	■	■	■	
<b>Ukraine</b>	Pimonenko Str. 13 6B/18, 04050 Kiev	Givaudan International SA, Representative Office		■	■			
<b>United States of America</b>	880 West Thorndale Avenue, Itasca, IL 60143	Givaudan Flavors Corporation		■			■	
	580 Tollgate Road, Suite A, Elgin, IL 60123	Givaudan Flavors Corporation		■		■		
	1199 Edison Drive 1-2, Cincinnati, OH 45216	Givaudan Flavors Corporation		■	■	■		
	245 Merry Lane, East Hanover, NJ 07936	Givaudan Flavors Corporation		■	■	■	■	
	9500 Sam Neace Drive, Florence, KY 41042	Givaudan Flavors Corporation		■			■	
	4705 U.S. Highway 92 East, Lakeland, FL 33801-3255	Givaudan Flavors Corporation		■	■		■	
	100 East 69th Street, Cincinnati, OH 45216	Givaudan Flavors Corporation		■			■	
	International Trade Center, 300 Waterloo Valley Road, Mount Olive, NJ 7828	Givaudan Fragrances Corporation	■				■	
	40 West 57th St. 11th floor, New York, NY 10019	Givaudan Fragrances Corporation	■		■	■		
717 Ridgedale Avenue, East Hanover, NJ 7936	Givaudan Fragrances Corporation	■		■	■			
<b>Venezuela</b>	Calle Veracruz con calle Cali Torre, ABA Piso 8, Ofic 8A, Las Mercedes, Caracas CP 1060	Givaudan Venezuela SA	■	■	■	●		
<b>Vietnam</b>	Giay Viet Plaza 5th Fl., 180-182 Ly Chinh Thang Street, District 3, Ho Chi Minh City	Givaudan Singapore Pte Ltd, Vietnam Representative Office	■	■	■	●		

● Application only    ▲ Flavour ingredients    △ Flavour creation

# Givaudan SA

Chemin de la Parfumerie 5  
CH – 1214 Vernier, Suisse

## Informations générales

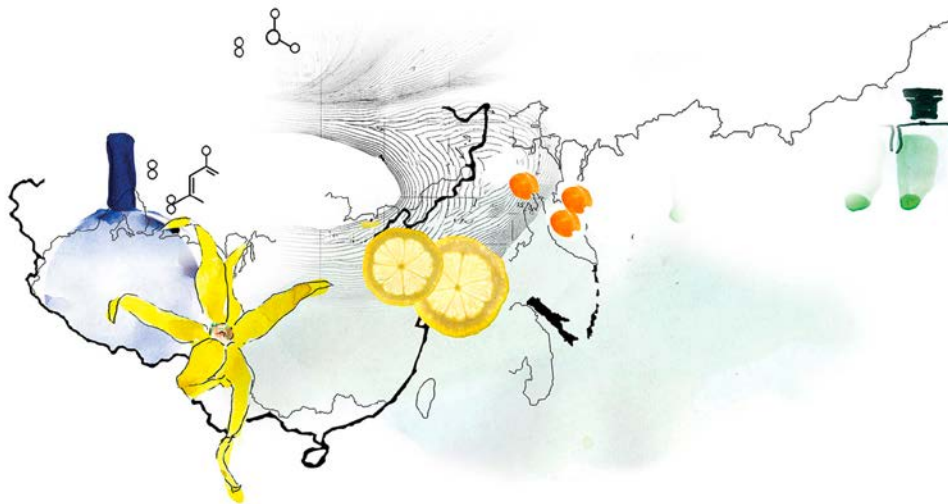
T + 41 22 780 91 11  
F + 41 22 780 91 50

## Relations avec les médias et les investisseurs

T + 41 22 780 90 53  
F + 41 22 780 90 90

## Registre des actionnaires

SAG SEGA Aktienregister AG  
Postfach  
CH – 4601 Olten, Suisse  
T + 41 62 205 36 95  
F + 41 62 205 39 66



[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com)



Conception: Radley Yeldar [www.ry.com](http://www.ry.com)  
Composition: Latitudesign [www.latitudesign.com](http://www.latitudesign.com)  
Illustration: Coco Tassel [www.cocotassel.com](http://www.cocotassel.com)  
Traductions et révisions: CLS [www.cls-communication.com](http://www.cls-communication.com)  
Impression: Vögeli AG [www.voegeli.ch](http://www.voegeli.ch)

Le Rapport Annuel de Givaudan est publié en français, en anglais et en allemand.  
Le Rapport Financier de Givaudan est publié en anglais.  
Toutes les marques déposées citées sont protégées par la loi.  
Imprimé en Suisse.

Le présent Rapport Annuel et le Rapport Financier peuvent contenir des informations prévisionnelles. Ces informations sont susceptibles de présenter diverses incertitudes significatives liées à des facteurs scientifiques, commerciaux, économiques et financiers. Par conséquent, les résultats réels sont susceptibles de différer sensiblement de ceux présentés dans ces déclarations prévisionnelles. Les investisseurs ne doivent pas se fier à ces informations pour prendre des décisions d'investissement.

© Givaudan SA, 2014

