

# Givaudan<sup>®</sup>

ENGAGING  
THE  
SENSES



Rapport Annuel 2011

# Contenu

## Aperçu

- 2 Chiffres clés
- 3 Des capacités distinctes
- 4 Notre activité
- 6 Événements clés de l'année
- 8 Message du Président
- 10 Message du Directeur général

## Stratégie

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

## Performance

- 34 Performance commerciale
- 36 Division Parfums
  - 37 – Parfumerie fine
  - 38 – Parfums pour produits de consommation
  - 39 – Ingrédients de parfumerie
  - 39 – Recherche et développement
- 40 Division Arômes
  - 41 – Asie-Pacifique
  - 42 – Europe, Afrique et Moyen-Orient
  - 43 – Amérique du Nord
  - 43 – Amérique latine
  - 43 – Recherche et développement

## Modèle d'entreprise durable

- 46 Modèle d'entreprise durable
  - 46 – Conformité
  - 47 – Actionnaires
  - 48 – Clients
  - 49 – Collaborateurs
  - 52 – Fournisseurs
  - 52 – Chaîne d'approvisionnement
  - 53 – Technologies de l'information
  - 53 – Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS)
  - 55 – Gestion des risques
  - 57 – Réglementation

## Gouvernement d'entreprise

- 60 Gouvernement d'entreprise
  - 60 – Structure du Groupe et actionnariat
  - 61 – Structure du capital
  - 62 – Conseil d'administration
  - 72 – Comité exécutif
  - 75 – Rémunérations, participations et prêts
  - 75 – Participation des actionnaires
  - 76 – Prise de contrôle de la Société et mesures de défense
  - 77 – Révision
  - 77 – Politique d'information
- 78 Rapport de rémunération

## Financial report

- 87 Financial review
- 90 Consolidated financial statements
- 95 Notes to the consolidated financial statements
- 145 Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
- 146 Statutory financial statements of Givaudan SA
- 148 Notes to the statutory financial statements
- 152 Appropriation of available earnings of Givaudan SA
- 153 Report of the statutory auditors on the financial statements



**Notre positionnement :** Engaging the Senses (Révéler les sens)

# Introduction

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 soins corporels 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.

## Nos collaborateurs : révéler les sens dans le monde entier

Le thème retenu pour le Rapport Annuel 2011 de Givaudan est : « Nos collaborateurs : révéler les sens dans le monde entier ». Il met à l'honneur nos collaborateurs et le travail qu'ils fournissent pour révéler les sens, en s'immergeant dans un processus créatif stimulant et passionnant.

Révéler les sens, c'est donner naissance à des sources de plaisir et de célébration des sens à partir des parfums que nos collaborateurs identifient, développent et créent. C'est donner vie à notre mission de développer et appliquer des **connaissances** et des compétences en matière de **découverte**, de **talent** et de **performance**.

Grâce à nos collaborateurs et à leur expertise, nous entendons prendre un quadruple engagement : découvrir, réussir, nous impliquer sans réserve et travailler en partenariat avec nos clients.



Aperçu

# Chiffres clés

Chiffre d'affaires de CHF 3,9 milliards, en hausse de 5,2% en monnaies locales

Augmentation des prix sur la bonne voie pour compenser la hausse du coût des matières premières

EBITDA sur une base comparable de CHF 790 millions

Marge EBITDA sur une base comparable de 20,2%, en progression au second semestre 2011

Bénéfice net de CHF 252 millions, soit 6,4% du chiffre d'affaires

Proposition d'un dividende en numéraire non imposable de CHF 22,00

en millions de CHF, hors données par action	2011	2010
<b>Chiffre d'affaires du Groupe</b>	<b>3 915</b>	<b>4 239</b>
<b>Bénéfice brut</b>	<b>1 666</b>	<b>1 956</b>
en % du chiffre d'affaires	42,6%	46,1%
<b>EBITDA sur une base comparable<sup>a, b</sup></b>	<b>790</b>	<b>963</b>
en % du chiffre d'affaires	20,2%	22,7%
<b>EBITDA<sup>a</sup></b>	<b>758</b>	<b>887</b>
en % du chiffre d'affaires	19,4%	20,9%
<b>Résultat d'exploitation sur une base comparable<sup>b</sup></b>	<b>480</b>	<b>655</b>
en % du chiffre d'affaires	12,3%	15,5%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>443</b>	<b>556</b>
en % du chiffre d'affaires	11,3%	13,1%
<b>Bénéfice net</b>	<b>252</b>	<b>340</b>
en % du chiffre d'affaires	6,4%	8,0%
<b>Bénéfice par action non dilué</b>	<b>27,71</b>	<b>37,87</b>
<b>Bénéfice par action dilué</b>	<b>27,55</b>	<b>37,63</b>
<b>Flux de trésorerie opérationnel</b>	<b>456</b>	<b>730</b>
en % du chiffre d'affaires	11,6%	17,2%
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>117</b>	<b>437</b>
en % du chiffre d'affaires	3,0%	10,3%

a) EBITDA: bénéfice avant intérêts (et autres produits (charges) financiers nets), impôts, dépréciation et amortissements. Il correspond au résultat d'exploitation avant déductions pour dépréciations, amortissements et perte de valeur des actifs à long terme et investissements dans les joint-ventures.

b) L'EBITDA sur une base comparable exclut les charges d'intégration et de restructuration. Le résultat d'exploitation sur une base comparable exclut les charges d'intégration et de restructuration, ainsi que la perte de valeur des actifs à long terme et investissements dans les joint-ventures.

6 716 mio.

Total de l'actif (CHF)

3 221 mio.

Total du passif (CHF)

3 495 mio.

Total des fonds  
propres (CHF)

456 mio.

Flux de trésorerie  
d'exploitation (CHF)

# Des capacités distinctes

## Réseau mondial

8913 collaborateurs sur 82 sites à travers le monde

Une chaîne d'approvisionnement et des centres de création situés à proximité des marchés finaux de nos clients, à qui ils offrent leurs services localement

Des équipes diversifiées



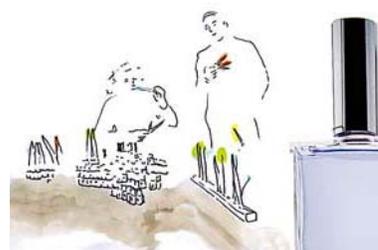
## Partenariat et relations de confiance avec les clients

Relations stratégiques de longue date avec les principaux comptes

Portefeuille de clientèle diversifié comprenant des clients multinationaux, régionaux et locaux ainsi que des marques privées

Organisation commerciale la plus importante du secteur qui nous permet d'exploiter un modèle de service à la clientèle basé sur des ressources dédiées

Relations plus étroites avec la clientèle



## Innovation de pointe et offre de produits la plus étendue

Exploitation croisée des connaissances de produits

CHF 294 millions alloués à la recherche et au développement en 2011

Quelque 400 collaborateurs qui se consacrent à la recherche et au développement

Source de différenciation pour nos clients grâce aux réponses apportées à leurs besoins insatisfaits

Ingrédients innovants et créatifs pour notre gamme de produits, en ligne avec notre programme de Développement Durable



# Notre activité

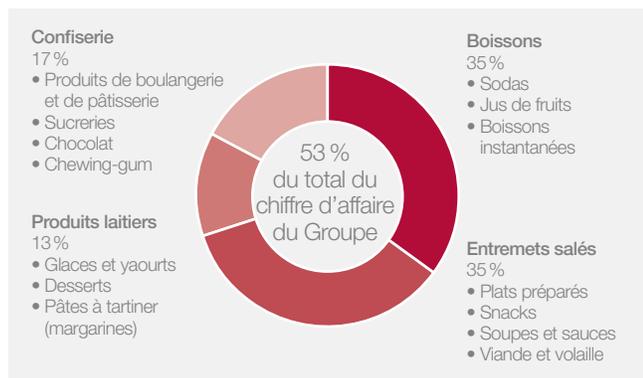
## Ce que nous faisons

### 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

%

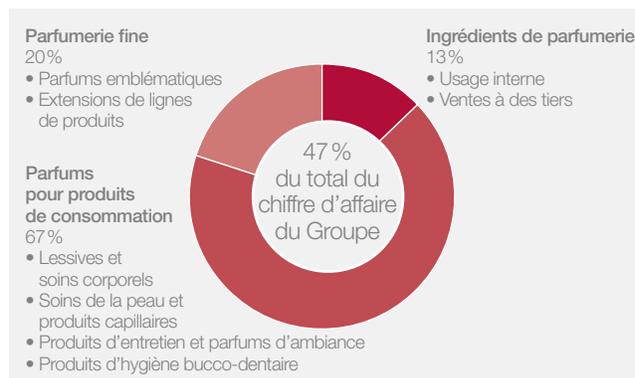


### Division Parfums

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 tous trois des senteurs pour les plus grandes marques internationales. Une connaissance 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.

#### Chiffre d'affaire de la division Parfums

%



## Comment nous le faisons

#### Recherche

Innovation afin de créer de nouveaux arômes et des combinaisons d'ingrédients qui plaisent aux consommateurs ; optimisation de la performance des parfums et arômes dans leur application finale.



#### Création

Processus créatif consistant à intégrer ingrédients et technologie dans des produits rencontrant un fort succès.



#### Remporter le projet

Capacité à répondre aux demandes de nos clients et à remporter des projets grâce à nos travaux de recherche et de création.



#### Production

Fabrication performante de milliers d'ingrédients de parfumerie et d'arômes à travers le monde, dans le respect des délais et de la qualité.



# Où nous le faisons

## Marchés matures

### 58 % du chiffre d'affaires du Groupe

Les marchés matures comme l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et le Japon, qui représentent 58 % du chiffre d'affaires annuel, devraient connaître une croissance plus lente que les marchés en développement, 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.



#### Nouveau partenariat en matière d'approvisionnement durable

En mars 2011, Givaudan annonce un nouveau partenariat avec Amyris Inc. visant à étudier l'utilisation d'une source renouvelable d'un ingrédient, le Biofene®, pour la production de matières premières de parfumerie.



#### Approvisionnement durable en fèves tonka

Givaudan signe un addendum à l'accord conclu avec l'ONG Conservation International. Cet agrément vise à protéger l'environnement dans le bassin inférieur de la rivière Caura, au Venezuela, et à assurer notre approvisionnement en Fèves Tonka pour la parfumerie.



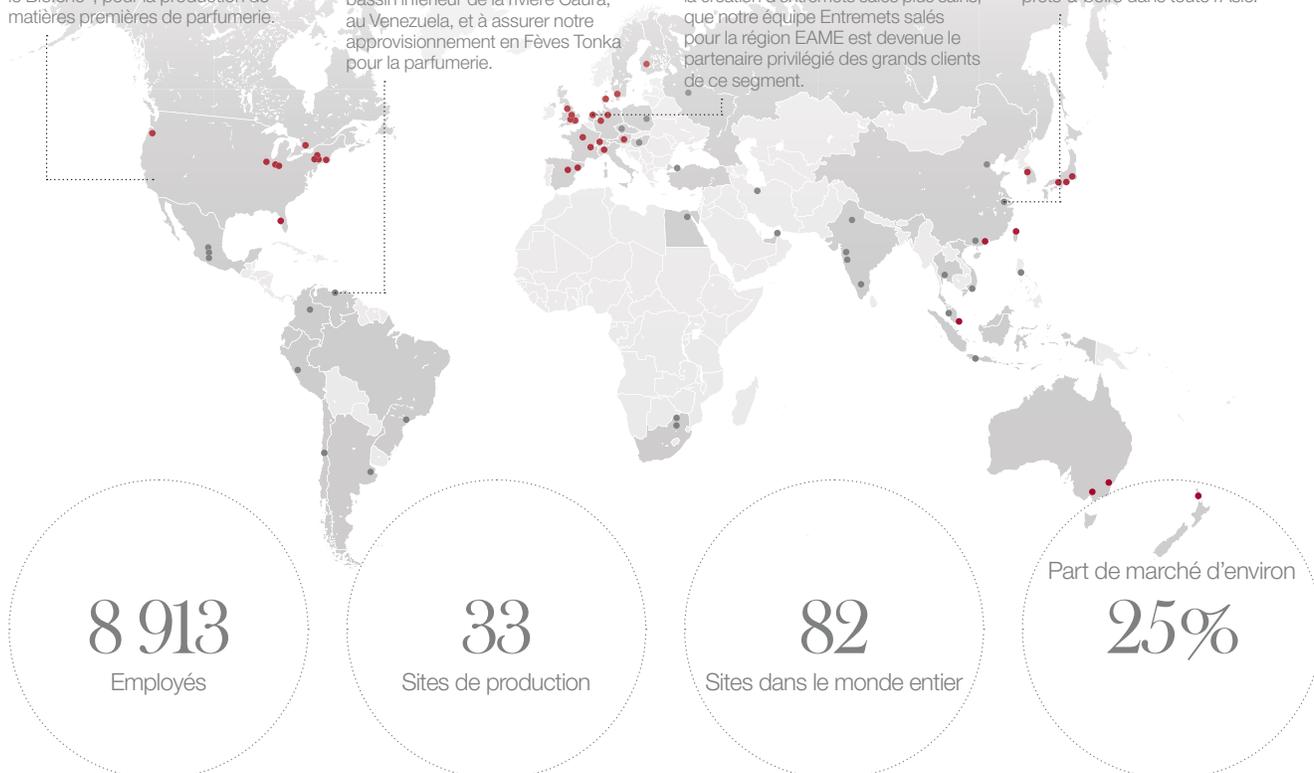
#### Réduction de la teneur en sel dans les entremets salés

C'est grâce à une compréhension des besoins locaux et des profils d'arômes préférés des consommateurs, alliée à un savoir-faire technique innovant pour la création d'entremets salés plus sains, que notre équipe Entremets salés pour la région EAME est devenue le partenaire privilégié des grands clients de ce segment.



#### Promotion de goûters d'autores haut de gamme en Chine

Les outils de conception pour des arômes de thés noirs sont lancés avec succès et leur promotion est faite auprès des sociétés de thés prêts-à-boire dans toute l'Asie.



# Evénements clés de l'année

## Janvier



1<sup>er</sup> janvier:

### Certificat CP pour l'équipe Parfums en Chine

Notre équipe Parfums en Chine reçoit la confirmation de l'obtention du certificat «Cleaner Production» (CP) délégué par le Bureau de Protection de l'Environnement de Shanghai Pudong et le Comité Municipal de l'Economie et de l'Information de Shanghai.

26 janvier (ci-dessus):

### Source d'énergie alternative à Pedro Escobedo

Le CFO de Givaudan, Matthias Währen, remet le premier «Green Team Sustainability Award» du Comité de Direction à nos collègues de Pedro Escobedo, qui ont découvert une source d'énergie alternative pour la production de vapeur dans le bâtiment des chaudières du site.

## Février



8 février:

### Résultats annuels 2010

Tous les objectifs d'intégration sont atteints, une nouvelle ère de croissance s'ouvre pour Givaudan.

14 février:

### GivaudanCollections™ Fraises

L'équipe Confiserie et Produits laitiers de Givaudan lance GivaudanCollections™ Fraises, qui rencontre un grand succès auprès des consommateurs. Cette nouvelle collection d'arômes ouvre d'innombrables opportunités pour lancer de nouveaux produits qui répondent aux goûts des consommateurs d'aujourd'hui.

16 février (ci-dessus):

### La division Arômes démontre son expertise en matière de goût

La division Arômes de Givaudan parraine une conférence sur la réduction de la teneur en sel à Londres. Elle y intervient en tant qu'orateur clé pour démontrer notre expertise en matière de goût dans la fabrication de produits alimentaires plus sains.

## Mars



13 mars:

### Nouveau site de fabrication d'Arômes en Hongrie

Givaudan pose la première pierre de son site de production d'Arômes pour le salé, un investissement d'EUR 130 millions (CHF 170 millions) près de Makó, en Hongrie.

18 mars:

### Démarrage de la saison des Fifi® à Bologne, en Italie

Lors de la remise des prix de l'Accademia del Profumo, les créations de Givaudan sont récompensées dans les trois catégories de la Parfumerie Fine féminine.

24 mars (ci-dessus):

### Assemblée générale 2011

L'Assemblée générale élit Lilian Biner au Conseil d'administration. Cette Assemblée réunit cette année 306 actionnaires, une participation record.

## Juillet



7 juillet (ci-dessus):

### Givaudan Espagne fête son 50<sup>e</sup> anniversaire

Givaudan Ibérica SA fête ses cinquante ans d'activité. Notre Président, Jürg Wiltmer, prononce un discours de félicitations lors d'une réunion du Conseil d'administration à Sant Celoni, notre site de fabrication espagnol.

12 juillet:

### Nouveau bureau de la Parfumerie à Canton

Givaudan Chine inaugure son nouveau bureau de la Parfumerie à Canton, dans la province chinoise du Guangdong. Ce nouveau bureau représente une étape importante pour nous vis-à-vis du marché chinois, de plus en plus demandeur.

22 juillet:

### Première expédition TasteEssentials™ Café

Dans le cadre du programme TasteEssentials™ Café, une équipe de la division Arômes de Givaudan Brésil entreprend la première expédition dédiée à l'essence de café.

## Août



4 août:

### Résultats semestriels 2011

La dynamique commerciale de Givaudan reste forte, avec toute une série de nouveaux contrats.

5 août:

### Lancement des nouveaux arômes de bœuf

La division Arômes de Givaudan continue d'affiner son expertise dans le domaine du bœuf en lançant de nouveaux arômes, créés grâce à notre connaissance des préférences des consommateurs.

22 août (ci-dessus):

### TasteTrek™ Jasmin

Givaudan Asie-Pacifique se concentre sur l'Indonésie et le thé avec le Givaudan TasteTrek™ Jasmin.

## Septembre



12 septembre:

### Lancement de BarTrek™ aux Etats-Unis

BarTrek™ identifie de nouvelles tendances émergentes et les traduit en nouveaux produits aromatiques destinés aux fabricants de boissons alcoolisées.

27 septembre (ci-dessus):

### Lancement de TasteTrek™ Agrumes dans la région EAME

L'équipe Boissons de la région EAME lance TasteTrek™ Agrumes – après Orange, une nouvelle gamme d'arômes remarquables et authentiques qui remportent l'adhésion de nos clients.

28 septembre:

### Les créations de Givaudan présentes à la BIDD

Des parfums créés par Antoine Maisondieu, Parfumeur chez Givaudan, font partie de l'installation «Dreamstone» présentée au Pavillon français lors de la première Triennale Internationale du Design de Pékin (Beijing International Design Triennial, BIDD).

## Avril



4 avril:

### Rapport sur le Développement Durable 2010

L'édition 2010 de ce rapport est établie selon les Directives G3 de la Global Reporting Initiative (GRI), ce qui fait de Givaudan la première société de Parfums et d'Arômes à présenter les progrès réalisés dans le domaine du Développement Durable à l'intérieur d'un cadre de bonnes pratiques.

8 avril:

### Chiffre d'affaires du premier trimestre 2011

Un début d'année prometteur.

14 avril (ci-dessus):

### Succès aux FIFI® de Londres

Les créations de Givaudan Tom Ford Private Blend Azure Lime, Gucci Guilty et Boss Bottled Night sont récompensées lors de la cérémonie de remise des FIFI® Awards de la Fragrance Foundation UK, à Londres.

## Mai



17 mai:

### Succès aux DUFTSTAR

Givaudan remporte neuf des quinze prix lors des DUFTSTAR Awards de la Fragrance Foundation Allemagne, à Berlin.

20 mai (ci-dessus):

### Succès aux CEW Beauty Awards américains

Les finalistes de Givaudan dans la catégorie Parfumerie Fine remportent deux des trois prix, et Givaudan parraine le premier CEW Eco Award.

25 mai:

### Succès aux FIFI® américains

Les créations de Givaudan remportent huit des treize prix dans la catégorie de la Parfumerie Fine, y compris le «Consumers' Choice Award» avec Bombshell de Victoria's Secret, créé par Adriana Medina, et le prix du «Perfume Extraordinaire of the Year» décerné à (Untitled) de la Maison Martin Margiela, créé par Daniela Andrier.

## Juin



1<sup>er</sup> juin (ci-dessus):

### Le webinar Arômes sur l'approvisionnement éthique en vanille

Les clients découvrent comment notre programme d'approvisionnement éthique et de Développement Durable pour la vanille garantit l'approvisionnement durable en ingrédients et aide les producteurs de vanille et leurs familles à prospérer.

9 juin:

### Demande accrue d'ingrédients naturels

A Londres, lors de la table ronde de CEW UK, nous organisons un débat sur les ingrédients naturels dans les parfums et les cosmétiques. La complexité de l'approvisionnement éthique est mise en lumière.

28 juin:

### L'industrie de la parfumerie et Givaudan à l'honneur sur la BBC 4

Les Parfumeurs de Givaudan, l'Ecole de Parfumerie et l'équipe de la Parfumerie Fine de São Paulo apparaissent dans l'émission en trois parties de la BBC 4 «Perfume» au Royaume-Uni.

## Octobre



4 octobre (ci-dessus):

### Partenariat sur les agrumes signé pour dix ans avec l'UCR

La division Arômes de Givaudan signe une convention de collaboration de dix ans avec l'Université de Californie, Riverside.

11 octobre:

### Chiffre d'affaires des neuf premiers mois de l'année 2011

Givaudan reste sur sa saine lancée commerciale.

20 octobre:

### Une nouvelle dimension dans la création de parfums

Jacques Huclier et Sonia Constant, Parfumeurs chez Givaudan, repoussent les limites de la création olfactive en concevant trois parfums d'une grande originalité et spiritualité pour le projet Liquides Imaginaires, exposé à la Maison des Champs-Élysées à Paris.

## Novembre



3 novembre:

### Carbon Disclosure Project

Le rapport 2011 souligne que le «disclosure score» de 72 réalisé par Givaudan représente un progrès significatif dans le secteur des matériaux de base.

15 novembre (ci-dessus):

### Prix Arabia Fragrance

Boss Orange est élu «Best International Popular Appeal Male Fragrance of the Year» lors des FIFI® Arabia 2011, et Gucci Guilty Man by Gucci est élu «Best International Male Fragrance» par les consommateurs.

17 novembre:

### TasteSolutions™ Mouthfeel

Déploiement de TasteSolutions™ Mouthfeel, qui intègre des technologies avancées et le langage sensoriel Sense It™ Mouthfeel.

## Décembre



1<sup>er</sup> décembre:

### Lancement du Purchasing Support Centre

Le Purchasing Support Centre (PSC) externe pour l'Europe est déployé avec succès et devient opérationnel. Axé sur les dépenses indirectes, il fonctionne désormais en Suisse, en Allemagne, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en France, en Espagne et en Hongrie.

5 décembre (ci-dessus):

### De nouveaux thèmes ChefsCouncil™ sont développés

Des plateformes ChefsCouncil™ sont lancées sur de nouveaux thèmes: «la Préservation et les Actes de Préservation», «les Plats à l'Ancienne», ou encore «l'Influence des Végétaux».

13 décembre:

### Lancement de iPerfumer2

Givaudan lance iPerfumer2, avec de nouvelles fonctionnalités permettant aux utilisateurs de mettre à jour leurs profils et de poster des «listes» de parfums qu'ils aimeraient recevoir en cadeau.

# Message du Président



Chers actionnaires,

La dynamique soutenue du chiffre d'affaires de Givaudan en 2011 a démontré une fois encore que nos créations de parfums et d'arômes comptent pour les consommateurs du monde entier dans les domaines de l'alimentation, des boissons et du nettoyage, et sont donc indispensables au succès de nombreux produits que nous utilisons quotidiennement. Du fait de l'évolution du profil démographique des consommateurs à l'échelle mondiale, 42% du chiffre d'affaires de Givaudan ont été réalisés dans les marchés émergents en 2011 et la Société continue de transférer des ressources vers ces marchés.

La conjoncture économique difficile nous a mis face à de forts vents contraires. En particulier, la hausse des coûts des matières premières pour certains de nos ingrédients de base a eu un impact notable sur notre marge brute. Givaudan a réagi efficacement en augmentant les prix de vente, mesure que nous reconduirons en 2012. Sur une base comparable, la marge EBITDA a reculé à 20,2%, contre 22,7% en 2010. La poursuite de l'appréciation du franc suisse par rapport à toutes les grandes devises a fortement pesé sur nos résultats sur une base absolue. Le flux de trésorerie d'exploitation a diminué en 2011 en raison de l'effet de change, des niveaux de stocks plus élevés imposés par les projets de transformation de la Société en cours et des investissements dans les sites de production à mesure que le Groupe renforçait sa présence sur les marchés émergents.

Avec une croissance organique du chiffre d'affaires en hausse de 5,2% en 2011, nous avons accompli de solides progrès vers la réalisation de nos objectifs à cinq ans annoncés avec notre stratégie à moyen terme en 2010. Au nom du Conseil d'administration, je voudrais exprimer ma profonde gratitude à l'équipe de Direction et à tous nos collaborateurs à travers le monde pour leur dévouement sans faille et les efforts qu'ils ont consentis pour défendre notre position de leader.

Sur la base de ce résultat positif, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale ordinaire une hausse du dividende en numéraire à CHF 22,00 par action au titre de l'exercice 2011. Le montant de cette distribution sera prélevé sur les réserves en capital additionnel libéré. Il s'agira de la onzième hausse consécutive du dividende depuis la première cotation de Givaudan à la Bourse suisse en 2000.

Lors de l'Assemblée générale 2012, le Professeur Henner Schierenbeck se retirera du Conseil d'administration dont il est membre depuis douze ans. Durant son mandat, il a assuré avec succès et diligence la présidence du Comité d'audit. Au nom de l'ensemble du Conseil d'administration et de l'équipe de Direction, je voudrais remercier le Professeur Henner Schierenbeck pour son professionnalisme inconditionnel en matière de conseil, son engagement sans faille et son amitié de longue date. En 2011, nous avons accueilli Mme Lilian Biner, de nationalité suédoise, qui a été récemment élue au Conseil d'administration.

Au cours des dernières années, le Conseil d'administration a été le siège d'intenses discussions avec l'équipe de Direction au regard de la stratégie et des opportunités à long terme de Givaudan. Nous sommes tous convaincus que notre position de leader mondial des parfums et des saveurs restera une base solide pour la création de valeur future. Notre savoir-faire inégalé en matière de création d'arômes et de parfums et notre connaissance des tendances sensorielles des consommateurs sont des domaines que nous continuerons de renforcer, particulièrement dans les régions où la demande est en forte croissance. Le Conseil d'administration a également continué de porter son attention sur la gestion du risque ainsi que sur le développement de nos systèmes et structures internes de conformité.

A mesure que la demande de parfums et d'arômes d'origine naturelle dont l'offre est souvent hautement volatile ou limitée augmente de la part des consommateurs, nous ferons tout ce qui est en notre pouvoir pour renforcer l'approvisionnement durable, qui constitue un impératif à la fois commercial et éthique. L'an dernier, j'ai eu l'occasion de rendre visite à nos partenaires de Madagascar et des Comores, où nous nous approvisionnons en matières premières essentielles telles que la vanille, l'Ylang-Ylang et l'essence de girofle. Nous travaillons avec des communautés rurales dans de petits villages où l'infrastructure est modeste et où nous apportons notre soutien aux écoles locales et aux projets agricoles.

Ces communautés qui luttent pour améliorer leurs moyens de subsistance méritent le respect, non pas tant en qualité de bénéficiaires de l'aide, mais surtout en qualité de véritables partenaires commerciaux qui travaillent dur pour fournir des matières premières naturelles importantes. Nous nous réjouissons d'approfondir ces réseaux avec les fournisseurs locaux du monde entier, en nous adressant à nos partenaires avec humilité et sensibilité, afin de favoriser des relations durables.

Dans le cadre de notre programme de Développement Durable et pour favoriser la biodiversité, nous collaborons avec des institutions externes telles que l'Université de Californie, Riverside avec laquelle nous contribuons à préserver la diversité des agrumes, qui figurent parmi les arômes les plus prisés au monde et sont des ingrédients indispensables pour de nombreux plats, boissons et parfums. Au cours de l'année, le Conseil d'administration a visité les plantations d'agrumes de Riverside afin de mesurer directement à quel point il est important de préserver ces variétés d'agrumes, dont le nombre dépasse le millier, et d'assurer leur pérennité.

Dans un contexte macroéconomique imprévisible, nous estimons que nous sommes bien placés pour continuer de améliorer notre performance, compte tenu de la nature défensive de notre modèle d'entreprise. Il est en mesure de satisfaire les exigences sensorielles des consommateurs à différents niveaux de prix et de coûts. Au fil des années, nous avons réalisé d'importants investissements dans notre plateforme mondiale de talents et d'actifs, ainsi que dans la recherche et le développement. Nous continuerons de faire de même, particulièrement dans les régions à forte croissance d'Asie et d'Amérique latine. La croissance prévue sur les marchés émergents continuera de soutenir le développement futur de nos activités. Je suis convaincu que Givaudan est sur la bonne voie pour tenir ses promesses et qu'elle continuera de dégager de la valeur pour ses clients et ses actionnaires.



Dr Jürg Witmer Président

# Message du Directeur général



Chers actionnaires,

La vigueur de la croissance des ventes en 2011 est le signe que la dynamique commerciale de Givaudan demeure intacte, et ce malgré les nombreuses difficultés créées par un environnement économique incertain et volatil.

La croissance de 5,2% en monnaies locales a été obtenue par rapport à une base de comparaison élevée l'an dernier. Elle est conforme à nos objectifs de croissance à moyen terme et souligne la capacité de Givaudan à se concentrer sur son cœur de métier, à savoir la création d'arômes et de parfums innovants, en étant un partenaire indispensable à nos clients pour élaborer des produits de consommation au succès durable.

En 2011, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 5,2% en monnaies locales. Cette solide performance des ventes s'est répartie de façon équilibrée entre les divisions Parfums et Arômes. Elle a été particulièrement forte dans les Parfums pour produits de consommation ainsi que dans les marchés en développement pour les deux divisions. Cela montre que nous sommes en bonne voie pour atteindre notre objectif à moyen terme de réaliser 50% des ventes du Groupe dans ces marchés d'ici 2015. Grâce à nos ressources uniques, nous continuerons de bénéficier de la progression du pouvoir d'achat dans les pays émergents.

La volonté affirmée tout au long de l'année de mener à bien notre stratégie à moyen terme nous a permis d'établir les priorités de la Société et de garder le cap face à un environnement extérieur difficile. L'augmentation et la volatilité persistantes des prix de la plupart de nos matières premières a fortement pesé sur notre rentabilité. Si Givaudan a un contrôle limité sur les variations des coûts de production, elle dispose des moyens nécessaires pour s'adapter à ces circonstances changeantes. En 2011, Givaudan a pu compenser partiellement les effets de la hausse du coût des matières premières, atténuant comme prévu la moitié de l'impact en mettant en œuvre des augmentations de prix ainsi que d'autres mesures.

Elle a ainsi dégagé une marge bénéficiaire avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissements (EBITDA) de 20,2%. Nettement inférieure à celle de l'an dernier, cette marge n'est pas satisfaisante. Les hausses de prix négociées pour 2012 contribueront à améliorer les marges. De plus, Givaudan a d'ores et déjà identifié et mis en œuvre une série de mesures à court et à moyen termes pour redevenir la société la plus rentable du secteur.

L'autre grand défi extérieur que Givaudan a dû relever en 2011 a été l'appréciation continue du franc suisse par rapport à toutes les principales monnaies. Si la présence mondiale de la Société permet une protection naturelle de sa marge de rentabilité contre les variations du franc suisse, l'appréciation du franc suisse a impacté l'EBITDA consolidée en francs suisses. Cet effet, conjugué au renchérissement des matières premières, a entraîné une baisse de 25,9% du bénéfice net par rapport à l'an dernier.

La poursuite de la tendance haussière des prix des matières premières met en exergue l'importance du pilier stratégique qui consiste à consolider l'approvisionnement durable en matières premières pour les années à venir. De par sa taille et sa présence mondiale, Givaudan se trouve dans une position favorable pour mettre en œuvre des moyens nouveaux et innovants pour non seulement assurer son approvisionnement futur en ressources naturelles essentielles à la production d'arômes et de parfums, mais aussi pour rechercher de nouvelles opportunités de relever le défi posé par les matières premières.

Dans cette quête, le programme de Développement Durable a joué et continuera de jouer un rôle clé en produisant des bénéfices mesurables sur l'activité tout en sauvegardant les ressources futures. En 2011, Givaudan a réalisé des progrès considérables dans le cadre de son programme de développement durable. En publiant des objectifs d'efficacité environnementale et de sécurité à l'horizon 2020, la Société s'est fixé des objectifs précis et une voie claire à suivre dans ce domaine. Notre vision à long terme du programme se traduit en actions concrètes telle que la remise du premier Green Team Sustainability Award aux collaborateurs du site de production de Pedro Escobedo, au Mexique. Le programme de Développement Durable permet à Givaudan d'être un important partenaire pour ses clients en vue de les aider à relever leurs propres défis sur ce sujet.

Durant l'année, les domaines de l'environnement, de l'hygiène et de la sécurité ont également remporté de beaux succès. Notre programme comportemental de sécurité «Zéro est possible» a un impact positif sur notre culture de la sécurité. Le taux d'accidents avec arrêt de travail a ainsi fortement diminué en 2011, ce qui constitue un résultat remarquable et déterminant.



«En 2011, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 5,2% en monnaies locales. Cette solide performance des ventes s'est répartie de façon équilibrée entre les divisions Parfums et Arômes. Elle a été particulièrement forte dans les Parfums pour produits de consommation ainsi que dans les marchés en développement pour les deux divisions. Cela montre que nous sommes en bonne voie pour atteindre notre objectif à moyen terme de réaliser 50% des ventes du Groupe dans ces marchés d'ici 2015.»

La mise en œuvre du système de gestion de l'entreprise basé sur SAP s'est poursuivie avec succès et, suite au début du déploiement en Asie, 87% de l'ensemble des utilisateurs potentiels utilisent désormais ce nouveau système. Le déploiement intégral sera achevé d'ici fin 2012 lorsque tous les sites d'Asie-Pacifique seront également en ligne. Ce nouveau système de gestion, qui couvre aussi bien les Opérations que la Finance et les Ressources Humaines, continuera de fournir l'ossature dont une société globale comme Givaudan a besoin. Particulièrement dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la nouvelle plateforme a permis à Givaudan de lancer de nouveaux projets dans les deux divisions, qui impliquent les départements chargés du service à la clientèle, de la planification, des achats, des ventes et de la production. Cette plateforme a clairement pour but de mieux exploiter les ressources d'une plateforme de gestion harmonisée et de continuer à gérer une chaîne d'approvisionnement parmi les meilleures du secteur.

Une autre tendance clé qui s'est poursuivie en 2011 a été l'évolution du pouvoir économique en faveur des marchés en développement. Aujourd'hui, près de 80% de la population mondiale vit déjà dans les marchés émergents, mais leur contribution au PIB mondial est inférieure à celle des marchés matures. Cela étant, certains prédisent que le PIB total des marchés émergents pourrait dépasser celui des économies développées d'ici à 2014 (étude Ernst & Young), ce qui engendra également une accélération du pouvoir d'achat vers ces régions. Forte de sa stratégie clairement centrée sur un renforcement de sa position, déjà dominante, dans ces marchés, Givaudan est en bonne position pour bénéficier de cette tendance.

En 2011, la Société a continué de consolider sa présence dans les marchés en développement, réalisant d'importants investissements en approuvant notamment la construction d'un bureau commercial, d'un centre de création ultramoderne et d'une usine de production à grande échelle à Singapour, qui devraient être opérationnels en 2013. Durant l'année, nous avons également développé nos capacités de production dans notre site de production chimique de Pedro Escobedo, au Mexique. Nous avons aussi créé un bureau commercial et d'applications pour les Parfums et Arômes à Guangzhou, en Chine, et construit une nouvelle usine de mélanges d'arômes en poudre à Daman, en Inde. En Hongrie, Givaudan a organisé un événement officialisant la pose de la première pierre de son nouveau site européen de production d'arômes pour entremets salés près de Makó.

L'innovation est essentielle pour rester un leader du secteur, et l'un des succès les plus remarquables de l'année a été le lancement et la commercialisation par la division Arômes d'un nouvel exhausteur artificiel du goût dans le cadre du programme TasteSolutions™. Notre technologie d'encapsulation PureDelivery™ à la pointe du secteur a enregistré une série de succès dans les applications pour les boissons, la confiserie et les entremets salés. En s'inspirant du TasteTrek™ au Japon et du ChefsCouncil™ à Hong Kong, nos équipes de recherche sont parvenues à identifier de nouvelles molécules responsables de la perception de l'umami/kokumi, une étape clé dans le développement des prochains arômes qui auront du succès et la préférence des consommateurs.

Les équipes de recherche et développement de la division Parfums ont développé avec succès l'Akigalawood, le premier accord bioconverti semblable au patchouli, dont le caractère boisé et ambré est très apprécié dans les eaux de cologne pour hommes, et qui sera commercialisé en 2012. Un nouveau système de parfum, combiné à une technologie d'encapsulation innovante, assurera une meilleure protection contre les mauvaises odeurs. Des progrès notables ont également été accomplis dans le cadre de la recherche en matière de parfum et d'humeur.



Sur une base comparable

A l'orée de 2012, de nombreux facteurs externes d'incertitude semblent pouvoir influencer sur la performance de notre Société, tel le climat macroéconomique difficile en Europe sur fond de crise de la dette ou les perspectives de croissance mondiale incertaines pour ces prochains mois.

Givaudan a peu d'influence sur ces facteurs externes, mais nous avons démontré par le passé récent notre capacité à faire face à un environnement difficile en suivant les bonnes stratégies, en prenant les mesures appropriées et en réagissant rapidement afin d'en atténuer l'impact. Grâce aux contributions significatives apportées par les collaborateurs de Givaudan à travers le monde en 2011, je suis convaincu que nous disposons des personnes, des stratégies et des plans qui nous permettront de poursuivre sur la voie du succès. Le Comité exécutif et moi-même tenons à remercier tous nos collaborateurs pour leur engagement et leur dévouement constant en 2011.

L'environnement économique nous impose un ordre du jour chargé pour l'avenir, mais Givaudan est bien positionnée dans un secteur défensif. Les arômes et les parfums sont consommés tous les jours dans le monde entier et jouent un rôle essentiel dans le succès des produits de consommation. En repensant à notre histoire qui se poursuit depuis plus de 200 ans, j'ai confiance en notre capacité à continuer de créer de la valeur pour nos actionnaires, nos clients et toutes les autres parties prenantes.

Gilles Andrier Directeur général



# Stratégie

16 Marchés en développement

18 Recherche et développement

26 Santé et Bien-être

28 Approvisionnement durable en matières premières

30 Clients et segments cibles

## Nos objectifs stratégiques sur cinq ans (2010-2015)



Sur la base d'un taux de croissance du marché de 2-3%

Une fois que l'objectif de ratio d'endettement de 25% aura été atteint

# Marchés en développement

Face à l'urbanisation croissante et à la hausse des revenus disponibles, la demande en produits alimentaires et en boissons ainsi qu'en produits d'entretien et de soins corporels augmente de manière continue sur les marchés en développement. Cette tendance offre de formidables opportunités de croissance à nos deux divisions. Nous tablons donc sur une progression de notre chiffre d'affaires total sur les marchés en développement de 40% en 2010 à 50% d'ici à 2015.

Givaudan est idéalement positionnée pour atteindre cet objectif. Nous employons plus de 1 300 personnes dans les segments de la création, de la vente et du marketing sur les marchés en développement. Chaque année, nous interrogeons un large panel de consommateurs dans ces marchés, enrichissant notre connaissance des spécificités locales et créant une banque de ressources inégalée. Nous comprenons les préférences des consommateurs et répondons à leurs besoins; en 2011, nous avons réalisé des progrès significatifs dans ce domaine, de sorte que le chiffre d'affaires total du Groupe sur les marchés en développement a augmenté à 42%.

Le chiffre d'affaires de la division Arômes s'établit pour la première fois à 40% sur les marchés en développement, progressant deux fois plus rapidement que sur les marchés plus matures. La division investit continuellement dans la création d'arômes, les applications et les capacités de production afin de satisfaire la demande des marchés en développement en rapide expansion. La croissance de la division s'est accélérée dans les arômes clés, comme le café, et les principaux segments, tels que les Boissons, les Entremets salés et la Restauration rapide. En 2011,



Brésil

## Le public fan de parfumerie à la télévision brésilienne

L'enthousiasme contagieux de Luciana Knobel, l'une de nos spécialistes en Parfumerie Fine en Amérique latine, n'a pas échappé aux médias brésiliens. Après qu'un grand journal ait publié sa description de l'odeur de São Paulo, Luciana a été invitée sur le plateau de «Programa do Jô», un talk-show populaire animé par le célèbre présentateur, Jô Soare.

Après avoir parlé de l'industrie des parfums, expliqué ses fonctions chez Givaudan et évoqué le démarrage de sa carrière, Luciana en est venue à sentir et décrire les parfums portés par les six membres de la chaîne ainsi que par Murilo Rosa, un grand acteur brésilien également présent pendant cette émission. Comme toujours avec les parfums, le public a été intrigué et s'est prêté au jeu avec plaisir, sans cacher son enthousiasme de découvrir la parfumerie en compagnie de Luciana.

nous avons développé nos laboratoires et augmenté nos capacités de création et de production en Indonésie et en Inde tout en optimisant nos ressources de création au Brésil et en Colombie dans le segment Confiserie. En Hongrie, nous avons investi dans une nouvelle usine de production d'arômes pour entremets salés qui devrait ouvrir ses portes en 2012.

Le chiffre d'affaires de la division Parfums s'établit à 43,2%, progressant quatre fois plus rapidement sur les marchés en développement que sur les marchés matures, de nombreux marchés clés affichant même une croissance à deux chiffres. La division investit en permanence dans la gestion des talents et la formation dans l'ensemble des marchés en développement. Le nouveau centre de création de São Paulo est pleinement opérationnel; nous construisons un nouveau centre de création et une nouvelle usine à Singapour, qui seront opérationnels en 2013, et prévoyons d'agrandir le centre de création en Inde ainsi que l'usine chimique au Mexique. Ces investissements nous permettront d'asseoir et de renforcer notre position de leader sur ces marchés.

Indonésie



### En quête de nouvelles opportunités

Dans le cadre de notre objectif stratégique visant à développer nos activités sur les marchés émergents, nous avons réuni des équipes interfonctionnelles en vue d'explorer les opportunités qui existent en Indonésie. Notre groupe Compréhension des consommateurs d'Asie-Pacifique a étudié l'évolution de la culture indonésienne et son impact sur la consommation des produits alimentaires et des boissons.

Après avoir recueilli des informations essentielles et les avoir traduites en objectifs stratégiques, notre équipe a collaboré sur un forum en ligne avec des spécialistes des marchés locaux: un célèbre chef, un barista, un mixologue et trois blogueurs alimentaires. L'Indonésie affichant l'un des taux d'activité sur Internet les plus élevés du monde, la plateforme en ligne a été un facteur clés du vif succès remporté par l'étude et nous aide aujourd'hui à développer des concepts sur ce marché à croissance rapide.



# Recherche et développement

**Notre succès repose sur notre engagement sans faille en faveur de la recherche et du développement. Cet engagement est le facteur prépondérant de toutes nos réussites et le moteur de nos excellents résultats à long terme.**

Allant des boissons et des repas à la fois plus savoureux et plus sains aux produits d'hygiène et de soins corporels, en passant par la parfumerie fine la plus exclusive, nos ressources en recherche et développement nous permettent d'éveiller et de stimuler les sens des consommateurs dans le monde entier. Les consommateurs sont au cœur de notre activité. Nous investissons énormément dans l'étude des tendances sociales et des besoins émergents, créant des solutions innovantes qui permettent à nos clients de commercialiser des produits leur procurant un avantage concurrentiel.

En 2011, Givaudan a investi plus de CHF 294 millions dans la recherche et le développement, soit encore une fois plus que toute autre société du secteur. Bien que cette somme soit entre autres consacrée aux initiatives à moyen et court termes, une grande partie est affectée aux programmes à long terme qui assureront notre avenir.

En 2011, les deux divisions ont fortement progressé dans plusieurs domaines très prometteurs pour nos clients et les consommateurs dans le monde entier.

## Division Parfums

L'innovation est au cœur de toutes les activités de Givaudan et détermine tous les aspects du travail des équipes de la division Parfums. Les progrès réalisés en 2011 témoignent une fois encore de leurs capacités et de leur engagement, la Société ayant remporté d'importants succès dans nos trois piliers d'activité clés :

**Plaisir** – Recherche de nouveaux ingrédients durables qui permettent de créer des parfums innovants et de stimuler la demande des consommateurs.

**Bien-être** – Création de parfums qui ont un effet bénéfique sur l'humeur et offrent aux consommateurs des avantages tels que l'amélioration de la qualité du sommeil.

**Hygiène** – Création de parfums qui dissimulent, voire suppriment, les odeurs corporelles masculines ou féminines ainsi que de parfums qui conservent l'odeur du linge frais pendant plusieurs jours.

En 2011, nous avons adossé nos projets de recherche et innovation à la chaîne de valeur de Givaudan, ce qui nous a permis de proposer des parfums supérieurs et innovants, et de renforcer notre position de partenaire naturel pour nos clients au sein du secteur.

Notre objectif est de fournir en permanence à nos parfumeurs la meilleure palette d'ingrédients de l'industrie ainsi que de développer et d'utiliser des technologies de conception qui fournissent aux clients et aux consommateurs des parfums qui les ravissent, les enchantent ou leur apportent d'autres bienfaits. Au cours des douze derniers mois, nos projets de recherche et développement se sont articulés autour d'un processus d'innovation en trois étapes : innovation axée sur les défis, innovation axée sur la conception et les consommateurs ainsi qu'innovation axée sur les marchés et les produits.

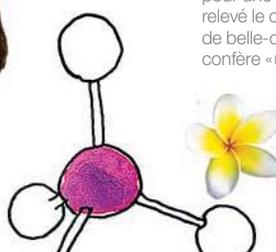


Inde

### Une nouvelle molécule séduit les équipes Parfums

Karmaflor™ n'a pas tardé à faire figure de favorite au sein de nos équipes Parfumerie Fine et Parfumerie pour produits de consommation. Lancée en mai exclusivement à l'intention de nos parfumeurs, cette molécule a été découverte lors d'une tournée ScentTrek™ dans le sud de l'Inde.

Karmaflor™ est un nouveau salicylate qui a été identifié dans la fleur de Saraca Asoca (Fabaceae), un arbre sacré pour les hindouistes et les bouddhistes. Sa note florale verte de lys, complétée par la fraîcheur fruitée des fleurs tropicales, a déjà été utilisée dans plus de 70 accords de parfums pour une large gamme de produits. Nos parfumeurs ont relevé le caractère floral « sensationnel » de frangipanier et de belle-de-nuit qui distingue Karmaflor™, ce qui lui confère « une vraie signature olfactive naturelle ».





## Les médias numériques font découvrir Paradisamide® aux parfumeurs



Lorsque notre équipe Ingrédients de parfumerie a lancé Paradisamide® sur le marché de la parfumerie en 2011, nous avons conçu pour cet ingrédient aux notes de fruits tropicaux une campagne promotionnelle dynamique, aussi inspirante et unique que l'ingrédient lui-même.

Soucieux d'innover dans notre industrie non seulement avec les ingrédients de parfumerie, mais aussi par la manière de communiquer sur la parfumerie, nous avons créé un outil en ligne et une application pour smartphones destinés à promouvoir Paradisamide® et à proposer des informations aisément accessibles. Il suffisait aux parfumeurs de flasher un tag avec leur iPhone ou leur Blackberry pour en savoir plus sur Paradisamide®. Parmi les informations disponibles figuraient des formulations de base, des conseils d'utilisation ainsi que des témoignages de nos collaborateurs.



## Innovation axée sur les défis

La chaîne de valeur de la division Parfums repose sur une palette de matières premières, tant synthétiques que naturelles, de la meilleure qualité et économiques.

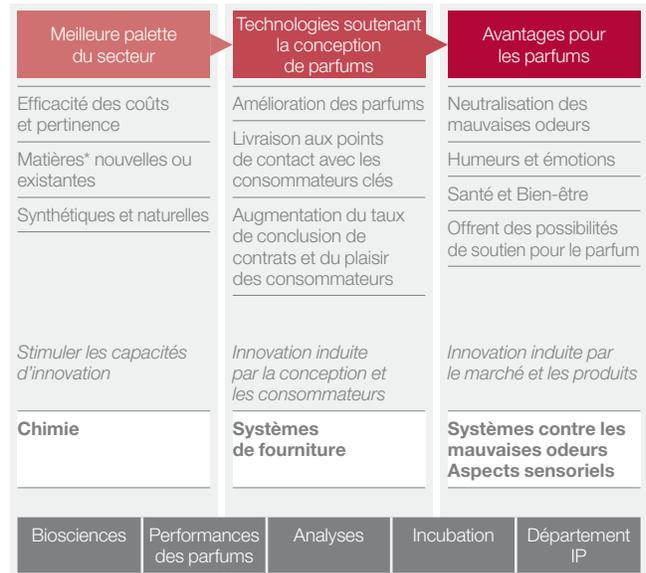
Face au durcissement des réglementations et aux exigences croissantes en matière de Développement Durable, notre équipe de recherche de nouvelles molécules parcourt le monde en quête d'ingrédients qui ont un fort impact, offrent une signature olfactive unique, peuvent être utilisés en toute sécurité et sont respectueux de l'environnement. En 2011, nous avons évalué notre portefeuille et avons mis au point des solutions de remplacement plus viables et plus durables.

Nous nous efforçons d'identifier les molécules qui procurent une qualité de parfum de premier ordre à moindre quantité. Ces molécules permettent aux clients de fabriquer des produits hautement efficaces dans des formats plus petits.

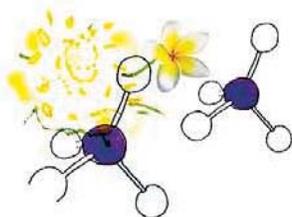
Dans le cadre de cette quête, nos équipes de recherche exploitent l'immense banque de données et le savoir-faire de Givaudan ainsi que les nouvelles technologies qui permettent de faire baisser les coûts des matières premières. En 2011, nous avons continué de développer le premier accord bioconverti similaire au patchouli, Akigala, que nous lancerons en 2012. Avec l'Akigala, nous transformons un produit délaissé en un ingrédient au caractère boisé et ambré, très apprécié dans les eaux de cologne pour hommes.

### Pipeline de recherche en ligne avec la chaîne de valeur de la société

- Proposer des parfums supérieurs et différenciés
- Positionner Givaudan en tant que partenaire indispensable



\* Matières premières pour Parfums



## Innovation axée sur la conception et les consommateurs

Notre stratégie d'innovation repose sur la compréhension des consommateurs. Nous consacrons d'importantes ressources à l'étude des préférences et des attitudes des consommateurs dans le monde entier afin d'anticiper leurs habitudes, leurs préférences et leurs attentes.

En interrogeant les consommateurs des régions clés en 2011, nous avons identifié plusieurs problèmes associés aux mauvaises odeurs corporelles. Nous avons notamment étudié la nécessité de développer des produits qui ne se contentent pas de neutraliser les mauvaises odeurs des aisselles, mais qui rappellent régulièrement aux consommateurs que leur marque de déodorant est efficace et qu'elle leur fournit une protection constante. Le principal problème réside dans l'accoutumance olfactive: les consommateurs s'habituent à un parfum particulier sur une période prolongée, de la même manière qu'ils s'habituent au bruit de la circulation et sont capables de dormir alors qu'ils vivent près d'une rue passante.

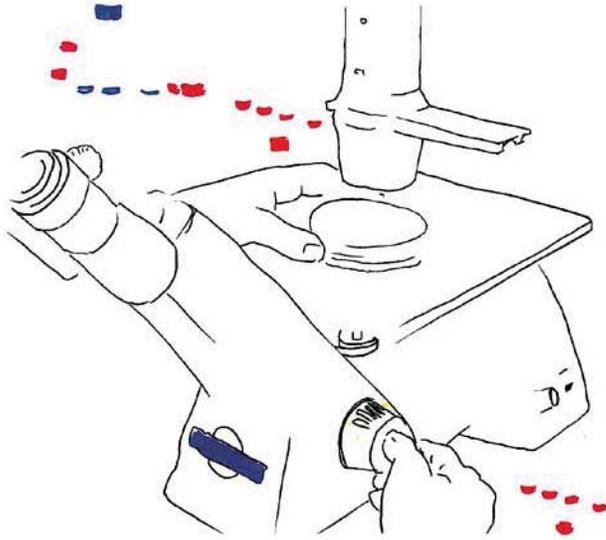
En étroite collaboration avec une franchise de marque mondiale, nous avons conçu et lancé des systèmes de parfums qui procurent une meilleure protection et réduisent la perception des mauvaises odeurs corporelles. Le problème d'accoutumance olfactive a constitué le principal défi à relever: comment libérer un parfum capable de réduire l'accoutumance et de rappeler régulièrement aux consommateurs que la marque qu'ils ont choisie est efficace?

La solution consistait à collaborer. Avec le soutien actif de l'ensemble de l'équipe Parfums, nous avons déterminé quels étaient les meilleurs moments où les accords frais devaient être libérés. Sur la base de cette proposition, les chimistes des polymères de Givaudan ont développé une technologie d'encapsulation réaliste avant de coopérer avec les parfumeurs pour garantir que les accords encapsulés neutralisent les odeurs corporelles tout en libérant le parfum au meilleur moment. Nos spécialistes en formulation ont ensuite évalué les conséquences techniques que cette nouvelle approche aurait sur le processus de production. Les équipes commerciales et de la chaîne d'approvisionnement ont coordonné leurs efforts pour implanter le système sur le site de production de notre client conformément à toutes les normes de qualités attendues de Givaudan.

### Se rapprocher des consommateurs

Les excellents résultats de nos équipes Parfums résultent d'un atout majeur: la connaissance des consommateurs. Chaque année, nous investissons du temps et des ressources considérables pour nous rapprocher des consommateurs à travers le monde. Dans le cadre de notre programme «Nez de l'anthropologue», nos équipes de spécialistes en parfumerie, en technologie et en évaluation découvrent comment les gens vivent et ce qui les fait vibrer. Nous explorons comment les produits sont utilisés dans la «vraie vie», ce qu'un parfum évoque au consommateur et comment il contribue à la performance du produit – et comment faire pour optimiser le tout. Ensuite, dans notre réseau international de laboratoires de création, nous alimentons le processus créatif avec toutes ces découvertes, pour inspirer de nouvelles fragrances dans toutes les catégories de produits.





## Innovation axée sur le marché et les produits

Les parfums de qualité supérieure sont un facteur de satisfaction des consommateurs et permettent aux principales marques d'acquiescer un avantage concurrentiel. Chaque jour, les équipes de création de Givaudan dans le monde entier conçoivent des senteurs de qualité supérieure et personnalisées qui enrichissent les marques de nos clients. Grâce à notre solide connaissance du marché, nous nous efforçons d'enthousiasmer les consommateurs en élaborant des parfums qui sont utilisés avec succès dans les marques de nos clients pendant de nombreuses années.

Nous entrevoyons d'importantes opportunités dans le segment Santé et Bien-être, un pilier clé de la stratégie de Givaudan. En 2011, nous avons lancé un projet de recherche à long terme qui évalue la capacité des parfums à changer l'humeur. La qualité du sommeil et l'anxiété sont deux domaines qui selon nous peuvent être améliorés par les parfums. Bien que d'autres organisations aient par le passé effectué des recherches avec des objectifs similaires, notre étude aborde le sujet de manière plus approfondie et vise à identifier des méthodologies répétables et fiables.

Nous utiliserons les conclusions de ce programme dès qu'il aura donné de premiers résultats afin d'évaluer notre vaste banque de parfums et, grâce à des algorithmes exclusifs déjà utilisés dans notre technologie brevetée Humeur et Emotion, nous guiderons nos parfumeurs dans leur quête de création de nouvelles collections Santé et Bien-être.



### A la pointe de l'industrie

Un processus développé par Andreas Natsch, chercheur en biosciences chez Givaudan, et par son équipe, fait de plus en plus figure de nouveau protocole dans l'industrie pour prévoir la sensibilité cutanée vis-à-vis des ingrédients de parfumerie.

KeratinSense est le premier essai biologique in vitro de sensibilisation cutanée – et permettra à notre industrie de continuer d'assurer la sécurité de ses produits après 2013, quand l'interdiction contre l'expérimentation animale entrera en vigueur, en vertu du 7<sup>e</sup> amendement de la Directive Cosmétiques de l'Union européenne (UE).

Notre équipe a travaillé avec l'Institute for In Vitro Sciences pour organiser une étude impliquant cinq laboratoires. Chacun a réalisé l'essai KeratinSense sur une série de 28 substances; les résultats ont présenté un degré de similitude acceptable, ce qui prouve que le test peut être transféré de manière fiable d'un laboratoire à l'autre. Les conclusions de l'étude ont été publiées par l'Institute for In Vitro Sciences cette année, avaisant la réputation de KeratinSense comme une alternative pratique à l'expérimentation animale en matière de sensibilisation cutanée.



## Division Arômes

L'année 2011 a été pour nous synonyme de progrès car elle a été marquée par un grand nombre d'accomplissements visant à mettre en œuvre une différenciation durable de nos produits aux yeux de nos clients. Considérée comme le leader de son secteur avec une réputation reconnue en termes d'innovation, l'équipe Arômes de Givaudan consacre d'importantes ressources et moyens financiers ainsi qu'une grande partie de son expérience à la mise au point de nouvelles solutions pour ses clients.

Nous nous sommes concentrés en 2011 sur les quatre domaines clés suivants :

**Amélioration des arômes** – y compris l'élaboration de nouveaux moyens (TasteSolutions™) permettant de garantir des expériences gustatives conformes aux attentes des consommateurs en termes de sucre, de sel et de graisses, tout en réduisant l'utilisation de ces ingrédients dans le cadre de notre stratégie Santé et Bien-être.

**Authenticité des arômes** – avec une attention particulière sur l'authenticité des profils gustatifs même lorsque les produits alimentaires ou les boissons ont subi un processus de traitement.

**Diffusion d'arômes** – avec une concentration sur le remplacement partiel de matières premières solides spécifiques (café, cacao) dans le but d'améliorer le contrôle des coûts sans impact négatif en termes de goût.

**Développement Durable** – en vue de nous assurer un accès durable et fiable aux ingrédients naturels tout en explorant de nouvelles voies nous permettant de les fabriquer en utilisant des procédés biotechnologiques.

## Innovation dans le domaine du sucre



Dans le cadre de notre stratégie sur cinq ans visant à fournir des solutions adaptées aux consommateurs et basées sur l'innovation, nos équipes de recherche et développement continuent de répondre aux besoins accrus dans le monde en produits plus sains. Afin de satisfaire à la demande croissante en produits à teneur réduite en sucre, les équipes du programme TasteSolutions™ «Sweetness» de Givaudan se sont concentrées sur la création de boissons à teneur réduite en sucre plus saines et qui n'altèrent pas les saveurs auxquelles s'attendent les consommateurs.

Notre travail dans ce domaine est révolutionnaire: il inclut la recherche dans le domaine des récepteurs, la compréhension sensorielle, le fonctionnement des édulcorants ainsi que le développement d'arômes qui optimisent les profils sucrés des produits de nos clients. Nous aidons non seulement nos clients à commercialiser des produits plus sains mais également à pérenniser leur succès commercial.

## Découvertes de nouveaux ingrédients

Les programmes TasteTrek™ et ChefsCouncil™ de Givaudan sont les pierres angulaires des travaux d'exploration portant sur les nouvelles opportunités passionnantes que des ingrédients spécifiques et des composants complexes sont susceptibles d'ouvrir aux aromaticiens pour la création de solutions gustatives distinctives et différenciées.

Nous avons mené au Japon un programme TasteTrek™ dans le but de mieux comprendre comment les cuisiniers élaborent le goût umami si caractéristique de la cuisine japonaise. En nous appuyant sur nos capacités de recherche sur les produits naturels, nous avons pu isoler et identifier de nouveaux ingrédients/composants cibles qui sont à l'origine de la perception du goût umami. L'un de ces ingrédients a d'ores et déjà reçu une approbation FEMA GRAS, et une demande de brevet est en cours.

La manifestation ChefsCouncil™ qui s'est tenue à Hong Kong en 2010 avait déjà permis de faire avancer les connaissances sur les différentes techniques culinaires appliquées par les chefs pour créer des saveurs authentiques et générer le goût kokumi, souvent associé aux sensations de rondeur ou de plénitude en bouche. En 2011, nous avons mené de nouveaux travaux de recherche afin de déterminer les processus chimiques et les composants impliqués dans cette perception. Sur la base de ces travaux, nos chercheurs et aromaticiens ont élaboré de nouveaux ingrédients et systèmes d'arômes brevetés qui sont actuellement en attente de commercialisation.

Dans le cadre de notre collaboration avec l'Université de Californie, Riverside pour le programme de recherche TasteTrek™ Agrumes, nous avons élaboré un composé aromatique emblématique à base de pamplemousse et de pomélo.

Les processus culinaires naturels et exotiques restent d'excellentes sources d'inspiration pour le portefeuille d'innovation d'arômes de Givaudan.

Nous continuons de rechercher de nouvelles solutions pour satisfaire les attentes des consommateurs en termes de goût tout en réduisant les dépendances au sucre, au sel et aux graisses conformément à notre stratégie Santé et Bien-être. Parmi les principaux succès de l'année, il convient de noter la première commercialisation d'un nouvel exhausteur du goût sucré artificiel qui donne une sensation sucrée immédiate, générant ainsi une sensation sucrée plus authentique même avec des produits édulcorants artificiels hypocaloriques. Ce produit s'est déjà avéré extrêmement populaire auprès des clients.

La sensation en bouche est un élément clé d'une expérience gustative globale satisfaisante pour les consommateurs. Nous appuyant sur le savoir-faire de Givaudan dans des technologies telles que la fermentation, la séparation et les réactions de procédé, nous avons mis sur pied durant l'année toute une gamme de nouveaux ingrédients uniques sur la base de produits laitiers, conférant une consistance riche, crémeuse et onctueuse, et ce sans les calories des graisses ni les protéines qui apportent normalement la plénitude voulue en bouche. Ces nouvelles solutions naturelles provoquant la sensation de plénitude en bouche enrichissent notre actuel portefeuille de produits laitiers afin de proposer à nos clients de meilleures solutions globales.

Les traitements extensifs auxquels sont soumis les aliments tout au long de leur processus de fabrication peuvent altérer l'impact des arômes, les céréales étant particulièrement vulnérables à cette perte d'authenticité. 2011 a vu la mise au point et le dépôt d'un brevet pour notre exhausteur de goût pour les grains d'avoine, un ingrédient qui restaure intégralement les arômes de l'avoine fraîche dans les aliments transformés.





## Libération d'arômes

La technologie Givaudan PureDelivery™ s'est imposée comme la référence du secteur et en 2011, nous avons remporté toute une série de succès qui confortent encore davantage notre réputation, tout particulièrement dans les applications propres aux boissons, à la confiserie et aux entremets salés.

Par exemple, nous avons lancé notre gamme d'encapsulation d'arômes PureDelivery™ UltraSeal™, qui permet de conférer aux boissons en poudre des profils d'arômes frais et authentiques. UltraSeal™ offre également d'autres avantages, tels que sa simplicité d'utilisation pour les clients ou sa grande résistance à l'humidité.

Les coûts élevés des matières premières, telles que le café, le cacao et d'autres ingrédients solides, continuant d'exercer une forte pression sur nos clients, nous cherchons à identifier des solutions permettant de réduire les quantités de ces matériaux utilisées. Par exemple, PureDelivery™ Pearl 320 constitue pour les clients une alternative économique au café, leur permettant une réduction de l'ordre de 20 % des quantités utilisées tout en gardant intactes les sensations souhaitées.

Comme nous l'avions déjà souligné dans notre Rapport semestriel, notre technologie PureDelivery™ Burst permet à nos clients de créer des produits de confiserie avec libération séquentielle des arômes, générant de nouvelles vagues de sensations et ouvrant la voie à des expériences consommateurs inédites en termes d'arômes et de goûts.

Nous avons par ailleurs mis au point un granule thermostable qui peut par exemple préserver les arômes tout au long des processus de boulangerie à des températures élevées.

## La fin de l'amertume

Nos scientifiques en arômes continuent d'améliorer de manière significative la saveur de certains produits alimentaires et boissons. En 2010, nous avons découvert, en collaboration avec l'Institut allemand de nutrition humaine (German Institute of Human Nutrition – DIFE), une molécule permettant de diminuer considérablement l'amertume associée aux édulcorants artificiels, tels que la saccharine et l'acésulfame K.

Ajoutée aux produits contenant des édulcorants artificiels, cette molécule innovante permet de préserver la saveur sucrée que les consommateurs apprécient tant, sans arrière-goût amer. Au travers d'une approche synthétique, nous pouvons ainsi créer des composants gustatifs qui neutralisent une grande gamme de goûts amers. Cette molécule est reconnue comme la première molécule comestible et commercialisable, inhibitrice des récepteurs de l'amertume de l'appareil sensoriel humain.



## Conception d'arômes

Grâce à la technologie, nous continuons d'affiner et d'accélérer notre approche en matière de découverte d'ingrédients et de conception d'arômes.

Alors que le filtrage à haut débit, qui repose sur des essais biologiques brevetés, nous permet d'évaluer le potentiel d'un grand nombre de molécules bien plus rapidement qu'auparavant, le Mini Virtual Aroma Synthesiser™ (MiniVAS) simplifie quant à lui les processus de test des arômes. La dernière version portable du MiniVAS s'appelle CardSniff. S'appuyant sur notre technologie VAS déjà éprouvée, elle nous permet de transporter toute une palette d'arômes tests jusque chez les clients et les consommateurs et constitue une méthode rapide et fiable pour évaluer tout un panel de saveurs et identifier celles présentant le plus d'attrait.

Enfin, nous avons continué d'accorder une priorité plus grande à la propriété intellectuelle (PI) en vue de protéger les avantages compétitifs des produits de Givaudan et de nos clients. Dans ce contexte, nous avons déposé en 2011 dix-sept demandes de brevets couvrant toutes les technologies clés. A la fin de l'année, dix d'entre elles avaient déjà été accordées. Notre réputation en termes d'innovations révolutionnaires a de nouveau fait ses preuves avec quatre articles consacrés à Givaudan dans diverses revues évaluées par des pairs.



Japon

### A la découverte de la gastronomie japonaise



Dans le cadre des efforts mondiaux visant à améliorer la santé et le bien-être, l'industrie alimentaire continue de se concentrer sur la réduction du sel et du glutamate monosodique (GMS) – deux ingrédients traditionnellement utilisés dans les plats cuisinés, mais qui ne sont désormais plus acceptables en quantités excessives.

Pour permettre à nos clients de créer des aliments savoureux sans ajouter ces ingrédients, nous avons ouvert de nouvelles voies dans la technologie des goûts naturels. Dans le cadre de notre récent TasteTrek™ Umami, nous avons ainsi étudié les bases scientifiques de la cuisine japonaise qui utilise des ingrédients traditionnels pour donner du goût aux aliments ou en améliorer le goût. Les conclusions du Trek nous ont permis de rapidement élargir nos outils d'ingrédients gustatifs et de lancer des projets de recherche qui viendront enrichir notre palette d'ingrédients à long terme.



# Santé et Bien-être

Il y a plus de dix ans, nous avons assisté à l'émergence d'une nouvelle tendance de consommation reflétant une demande accrue en boissons et en produits alimentaires plus sains. Nous avons alors déclaré notre engagement en faveur de la Santé et du Bien-être et investissons depuis dans le développement de nouveaux ingrédients, les méthodologies sensorielles et la compréhension des consommateurs, en vue d'aider nos clients dans la création de leurs produits. Aujourd'hui, nous sommes les spécialistes du goût dans le segment Santé et Bien-être.

En 2011, la division Arômes a lancé plusieurs nouveaux produits et nouvelles technologies TasteSolutions™, notamment dans les domaines de l'intensification du goût sucré, du remplacement du sel et de l'amélioration de la sensation en bouche. Nous avons lancé un nouvel exhausteur du goût sucré qui offre une expérience sucrée authentique aux consommateurs, même en cas d'utilisation d'édulcorants artificiels faibles en calories dans le produit final. Nous avons également élaboré une Courbe du sucre qui nous permet d'évaluer visuellement les difficultés liées à la réduction de la teneur en sucre, d'étudier la dominance dans la durée des arrière-goûts des différents édulcorants à forte intensité et de tester la performance de nos arômes du programme TasteSolutions™.



Royaume-Uni

## Investissement Science sensorielle: bien-être et parfum



Sur la base des connaissances développées par nos équipes Science sensorielle en matière de parfum et d'humeur, un nouveau programme de recherche, axé sur la théorie scientifique du bien-être, a été mis en place. Selon cette théorie, les émotions positives sont des facteurs clés d'amélioration comportementale chez les personnes, assurant ainsi un plus grand bien-être.

En 2011, quatre universités du Royaume-Uni ont compté parmi nos partenaires académiques: l'Université d'Oxford, l'Université de Bristol, l'Université de Loughborough et l'Université de l'Essex. Ces précieux partenariats constituent la pierre angulaire de notre programme de recherche Bien-être, en renforçant notre approche scientifique et en élargissant notre base de connaissances.



Nous avons par ailleurs développé et lancé une gamme de nouveaux ingrédients procurant une agréable sensation en bouche ainsi qu'une courbe et un langage permettant d'évaluer et de décrire la sensation en bouche. Les ingrédients procurent une sensation riche, crémeuse et onctueuse sans apporter les calories des matières grasses et les protéines qui produisent généralement la sensation en bouche recherchée. Sense It™ Mouthfeel, notre langage sensoriel dédié à la sensation en bouche, permet de décrire correctement l'arôme, le goût et la sensation en bouche des produits tout en améliorant la communication entre les différents groupes fonctionnels. La stratégie de la division Arômes reste axée sur le lancement de nouveaux produits et de nouvelles capacités qui permettent à nos clients de réduire la teneur en sucre, matières grasses et sel de leurs produits tout en procurant un goût savoureux.

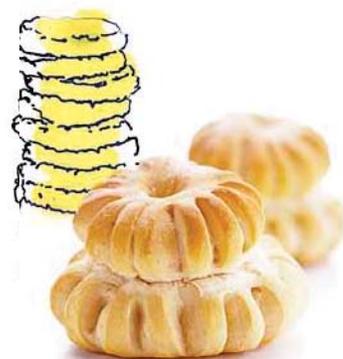
Les parfums ont la capacité unique d'améliorer l'humeur en communiquant des qualités telles que la fraîcheur, la propreté et la relaxation. En 2011, la division Parfums a lancé un programme de recherche approfondi visant à aider nos clients à concevoir des produits influant sur l'humeur et le comportement, notamment sur la qualité du sommeil et l'anxiété.



### Réduction du sucre, maintien du goût

Les consommateurs du monde entier exigent des produits alimentaires et des boissons qui contiennent moins de sucre mais qui restent savoureux. En 2011, nous avons continué de mettre au point des ingrédients naturels pour aider nos clients à atteindre cet objectif.

Cette initiative repose sur notre compréhension approfondie de la perception des édulcorants par les consommateurs. Compte tenu de la difficulté à décrire avec précision les goûts et les odeurs, nous avons inventé un langage appelé Sense It™ qui permet de définir, de manière universelle, les arômes, les goûts et les sensations en bouche. Le langage Sense It™ Sweet élimine toute subjectivité et aide les aromaticiens de Givaudan à créer de nouvelles solutions de remplacement du sucre mieux adaptées au goût des consommateurs. Sense It™ Sweet a déjà permis de concevoir des solutions de remplacement du sucre appréciées par les consommateurs dans les produits à teneur réduite en sucre, tels que les boissons, les boissons lactées, les yaourts, les glaces, les céréales et les produits de boulangerie et de pâtisserie.



# Approvisionnement durable en matières premières

L'approvisionnement durable en matières premières est une de nos cinq stratégies de croissance, en même temps qu'un des cinq piliers sur lesquels repose notre programme de Développement Durable au sein du Groupe. Vous trouverez des explications détaillées à ce sujet dans notre Rapport sur le Développement Durable, disponible à compter de mars 2012 sur [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ sustainability ] – [ publications ]

Dans l'industrie des parfums et arômes, nous sommes le plus gros acheteur mondial de matières premières : nous utilisons plus de 10 000 ingrédients différents provenant de plus de 50 pays. Nous avons clairement une responsabilité éthique et commerciale envers ces chaînes d'approvisionnement – et c'est tout le sens de notre programme Innovative Naturals, dans le cadre duquel nous prenons des initiatives visant à assurer la disponibilité à long terme des ingrédients naturels auxquels nous avons recours.

Le programme Innovative Naturals est bénéfique pour Givaudan dans la mesure où il sécurise les approvisionnements et permet leur traçabilité, tout en contribuant à la découverte de nouveaux ingrédients naturels qui ouvriront des perspectives créatives à nos parfumeurs et aromaticiens. Mais ce programme apporte aussi des avantages précieux aux communautés locales, car il génère pour elles des revenus supplémentaires stables, protège leur environnement et soutient des projets d'infrastructures comme la construction de nouvelles écoles.

Divers projets sont en cours actuellement, dont notre initiative pour la vanille à Madagascar, où nous continuons de travailler avec des villageois et des agriculteurs locaux. En 2011, nous avons amélioré de manière substantielle la qualité, le contrôle et la traçabilité de notre chaîne d'approvisionnement en vanille, et avons progressé sur le terrain des processus brevetés de traitement des gousses. Quatre écoles ont été reconstruites ou rénovées, et dix autres sont au programme pour l'avenir.

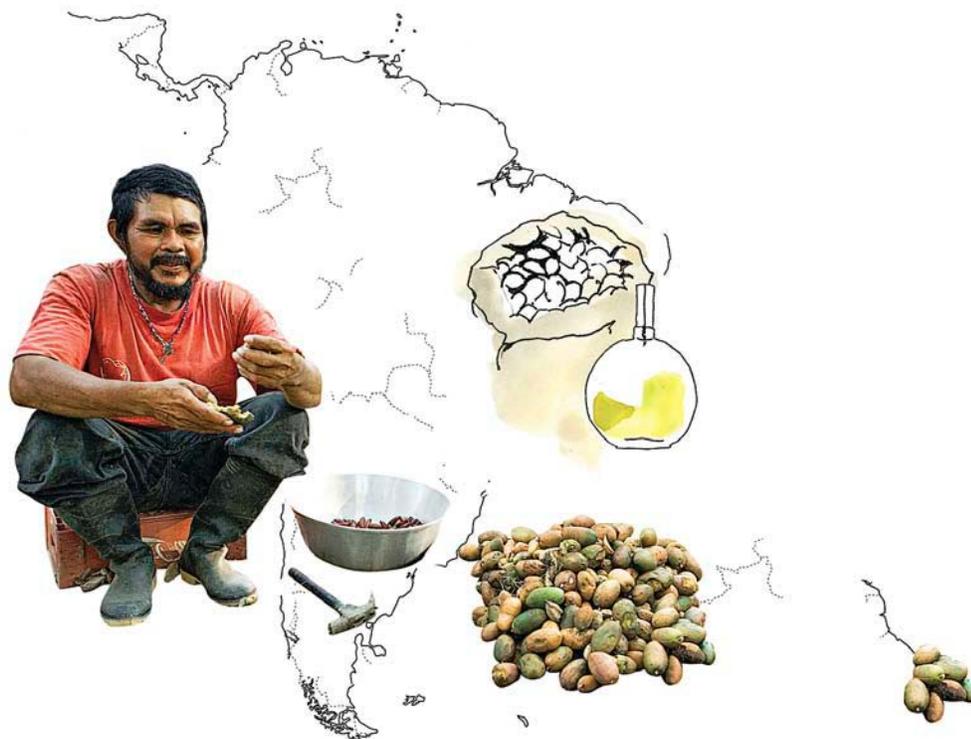
Etats-Unis

## Assurer l'avenir des agrumes

Notre Conseil des agrumes est constitué d'une équipe mondiale de spécialistes qui s'intéresse uniquement aux agrumes. L'une de leurs principales responsabilités consiste à respecter les sources des matières premières et le Développement Durable s'y rapportant, et à agir lorsque ces ressources sont menacées.

La Collection Variétés d'agrumes (Citrus Variety Collection) de l'Université de Californie, Riverside est l'une des collections d'agrumes les plus complètes du monde : elle compte 2200 arbres représentant plus de 1 000 accessions d'agrumes et d'espèces apparentées. Bien qu'elle soit irremplaçable, la Collection se heurte à des défis redoutables : elle requiert de nouvelles sources de financement fiables pour le personnel, l'entretien, l'amélioration des installations ainsi que les programmes de formation et de sensibilisation. Nous avons contribué à l'avenir de la Collection en signant un accord de collaboration sur dix ans avec l'Université de Californie, Riverside.





Givaudan a conclu un partenariat exclusif avec l'Université de Californie, Riverside (UCR) dans le but d'assurer la préservation de la Collection Variétés d'Agrumes et, par là même, l'avenir des agrumes. Depuis 2011, Givaudan subventionne une chaire afin de faciliter les recherches menées dans le verger (notamment sur les aspects écologiques et génétiques) et a signé un accord de collaboration sur dix ans avec l'UCR.

Au Laos, nous participons à un projet de développement en faveur des communautés vivant sur les lieux d'extraction de la gomme de benjoin. En 2011, nous avons encouragé avec succès les parfumeurs à explorer les avantages du benjoin. Par exemple, le benjoin est un ingrédient clé du nouveau parfum pour femmes Candy de Prada et a contribué à la réussite de ce parfum. Il en est résulté une demande accrue de gomme de benjoin qui, par ricochet, a bénéficié aux communautés locales.

L'Ylang Ylang, une fleur importante pour les parfumeurs, pousse sur Mohéli, la plus petite île de l'archipel des Comores, dans l'Océan Indien. Au cours des douze derniers mois, nous avons continué de travailler avec les communautés locales et un fournisseur local, pour les soutenir dans leurs efforts en vue d'améliorer l'approvisionnement et la qualité. Nous avons financé trois nouveaux alambics, et nos projets de pépinières ont bien progressé, tant pour les plants d'Ylang Ylang que pour les arbres destinés à servir de combustible dans le processus de distillation. Nous développons actuellement sur Mohéli un projet dédié à la vanille, en nous appuyant pour cela sur les bonnes relations que nous entretenons avec la communauté et sur les bénéfices avérés du programme Ylang Ylang.

Venezuela:

### Soutien accru aux populations locales



Où que nous fournissons en matières premières, nos équipes travaillent en étroite coopération avec les populations locales pour un bénéfice mutuel. En novembre 2011, nous avons signé un addendum à l'accord conclu avec l'ONG Conservation International. Cet agrément vise à protéger l'environnement dans le bassin inférieur de la rivière Caura, au Venezuela, et à assurer notre approvisionnement en Fèves Tonka pour la parfumerie. Le programme de protection de la forêt, qui portait initialement sur 88 000 ha, a été étendu à 60 000 ha supplémentaires. Cela accroît la zone de protection de la faune et de la flore, tout en permettant à la communauté locale d'augmenter ses revenus issus de la vente de Fèves Tonka.

Les sommes versées en règlement des Fèves Tonka vont sur un compte en banque géré par la communauté. Les fonds peuvent être utilisés comme une ligne de crédit à taux zéro pour aider à l'achat de bétail et de semences, ou, plus généralement, améliorer le niveau de vie.



# Clients et segments cibles

Dans le cadre de notre stratégie à cinq ans, nous avons continué de mettre l'accent sur l'approfondissement des partenariats avec nos principaux grands clients, tout en développant les segments et les catégories de produits où nous sommes sous-représentés par rapport à notre position dans le secteur. D'un point de vue stratégique, cela nous permettra d'accroître notre part de marché sur les marchés matures et émergents.

Nous atteindrons cet objectif en préservant et renforçant encore notre réputation de partenaire véritable pour nos clients : un partenaire porteur d'innovation, de connaissance des consommateurs, de compétence en matière de marketing, d'expertise commerciale, et qui est ainsi à même de créer durablement des arômes et des parfums.

En 2011, la division Arômes a une nouvelle fois enregistré une croissance significative sur ce segment de clientèle, qui génère un taux de croissance annuelle cumulé (CAGR) supérieur de 50 % à celui de nos autres activités. En particulier, les avancées importantes de notre programme TasteSolutions™ se sont inscrites dans la droite ligne des stratégies de nos clients – surtout dans le domaine de la modulation du goût, qui permet de rehausser la perception sucrée ou salée tout en améliorant la sensation en bouche. La signature d'importants nouveaux contrats avec des clients cibles dans les domaines du salé, du sucré et de la sensation en bouche a permis la commercialisation de produits différenciés.



## Nouveautés dans le segment des Entremets salés



Dans le cadre de notre programme TasteEssentials™ Boeuf, nous anticipons un changement des goûts des consommateurs et offrons à nos clients des arômes de boeuf propices au développement de nouveaux produits et à l'émergence de nouvelles opportunités, stimulant tant leur croissance que la nôtre.

Nous jouissons d'une grande expérience en matière de création d'arômes de boeuf appréciés par les consommateurs et de développement de solutions économiques. En 2011, notre équipe culinaire interne, constituée de chefs et de chercheurs en alimentation, a résolu certains des problèmes associés au boeuf rencontrés par nos clients dans le monde entier : problèmes de nutrition et de santé ; demande accrue en produits prêts à consommer dont le goût n'est pas altéré ; changement des pièces de viande utilisées ; reproduction des éléments clés des plats de boeuf locaux pour créer des produits véritablement authentiques ; et pressions croissantes des distributeurs pour préciser l'origine de la viande de boeuf.

La division Arômes a accéléré sa croissance sur le segment Restauration rapide et saisi de précieuses opportunités de croissance sur les plates formes Entremets salés et Boissons. Le segment Santé et Bien-être reste dominant et constitue pour nos clients une tendance et un centre d'intérêt majeurs. Nos solutions innovantes et nos programmes d'arômes naturels ByNature ont été au cœur d'un certain nombre de contrats clés, en apportant à nos clients des catégories Restauration rapide, Boissons, Entremets salés et Snacks des produits non seulement plus sains, mais aussi plus savoureux.

S'agissant de la division Parfums, notre croissance reste forte sur le marché de la consommation en Amérique du Nord, boostée par l'expansion de notre plateforme Strategic Business Unit (SBU). Cette plateforme est axée sur les petits et moyens clients haut de gamme et applique un modèle commercial extrêmement efficace, ce qui permet au Groupe de proposer un excellent service pour un coût raisonnable. Il en résulte une croissance systématiquement à deux chiffres sur un segment qui, auparavant, n'était pas un objectif stratégique.

Quant au segment Parfumerie fine, il reste focalisé sur deux objectifs stratégiques : la création de parfums au succès durable et la croissance sur les marchés émergents. Nos programmes proactifs de création favorisent les succès durables, comme l'ont montré des lancements récents sur des marchés clés, notamment celui de Gucci Guilty. Sur les marchés émergents, nous continuons de renforcer notre expertise afin de soutenir nos clients et d'exploiter la croissance dans ces régions, par exemple en investissant dans des ressources et dans de nouveaux outils de compréhension des consommateurs.



### Gucci Guilty, un succès mondial

La «Fragrance Superstar of the Year» 2011, sélectionnée par la Fragrance Foundation à New York, est Gucci Guilty (P&G Prestige en association avec Givaudan). Mais ce prix, l'un des plus prestigieux de l'industrie, n'est pas le seul remporté par Gucci Guilty. Les distinctions ont commencé à pleuvoir en novembre 2010, lors des premiers FiFi Awards de Dubaï, où Gucci Guilty a été élu «My Favourite Perfume of the Year – Female» par les consommateurs.

Il y a eu aussi, en 2011, le «Best Women's Scent Prestige» remis lors des Cosmetic Executive Women (CEW) Beauty Awards, ou encore le «Best Female Perfume of the Year» décerné par les consommateurs lors des FiFi Awards en Italie, en Allemagne et au Royaume-Uni, où Gucci Guilty a été sélectionné par les professionnels et les consommateurs pour les «Perfume Shop Peoples' Choice Awards». Ce succès international s'est poursuivi lors de la cérémonie de remise des trophées «Atualidade Cosmética» à São Paulo, où Gucci Guilty s'est vu décerner le «Consumers Choice Award» dans la catégorie Parfumerie internationale – aux côtés de Gucci Guilty for Men, qui a remporté le titre masculin.



# Performance

34	Performance commerciale
36	Division Parfums
37	- Parfumerie fine
38	- Parfums pour produits de consommation
39	- Ingrédients de parfumerie
39	- Recherche et développement
40	Division Arômes
41	- Asie-Pacifique
42	- Europe, Afrique et Moyen-Orient
43	- Amérique du Nord
43	- Amérique latine
43	- Recherche et développement

790 mio.

EBITDA  
(CHF)

443 mio.

Résultat d'exploitation  
(CHF)

2082 mio.

Chiffre d'affaires  
de la division Arômes  
(CHF)

1833 mio.

Chiffre d'affaires  
de la division Parfums  
(CHF)

# Performance commerciale

En 2011, le chiffre d'affaires total du groupe Givaudan s'est établi à CHF 3 915 millions, soit une hausse de 5,2% en monnaies locales et un recul de 7,6% en francs suisses par rapport à 2010.

La division Parfums a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 1 833 millions, soit une hausse de 4,7% en monnaies locales et un recul de 7,8% en francs suisses.

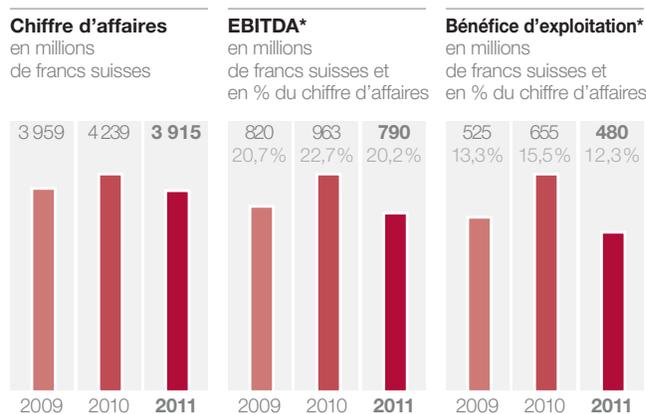
Le chiffre d'affaires de la division Arômes s'est établi à CHF 2 082 millions, en progression de 5,7% en monnaies locales et en recul de 7,5% en francs suisses par rapport à 2010.

## Marge brute

La marge brute a reculé, passant de 46,1% à 42,6% du fait de la hausse brutale et généralisée du coût des matières premières. Givaudan est parvenue, en coopération avec ses clients, à mettre en œuvre des hausses de prix, qui ont pris effet dans le courant du deuxième trimestre.

## EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements)

L'EBITDA a baissé, passant de CHF 887 millions l'année dernière à CHF 758 millions en 2011. Sur une base comparable, hors coûts d'intégration et de restructuration, l'EBITDA a reculé à CHF 790 millions, contre CHF 963 millions l'an dernier. Le franc suisse, qui n'a cessé de s'apprécier par rapport à toutes les devises, notamment le dollar américain, ainsi que la hausse du coût des matières premières, ont fortement pesé sur l'EBITDA en valeur absolue. Mesuré en monnaies locales, l'EBITDA sur une base comparable a enregistré une baisse de 8,6%. En termes comparables, la marge EBITDA s'est établie à 20,2% en 2011, en repli par rapport aux 22,7% de 2010 du fait de la baisse du taux de marge brute. L'appréciation du franc suisse par rapport à toutes les principales devises n'a pas eu d'impact significatif sur les marges EBITDA.



EBITDA: bénéfice avant intérêts (et autres produits (charges) financiers nets), impôts, dépréciation et amortissements. Il correspond au résultat d'exploitation avant déductions pour dépréciations, amortissements et perte de valeur des actifs à long terme et investissements dans les joint-ventures.

\* Sur une base comparable.

## Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation a baissé à CHF 443 millions, contre CHF 556 millions l'an dernier. Sur une base comparable, en excluant CHF 37 millions de coûts d'intégration et de restructuration, le résultat d'exploitation est passé de CHF 655 millions en 2010 à CHF 480 millions en 2011. Sur une base comparable, la marge d'exploitation a reculé à 12,3% en 2011, contre 15,5% l'an dernier. Mesuré en monnaies locales, le résultat d'exploitation sur une base comparable a accusé un repli de 14,4%.

## Performance financière

Les coûts de financement sont en baisse à CHF 91 millions en 2011, contre CHF 93 millions en 2010. Les autres charges financières, nettes de revenus, ont été de CHF 34 millions en 2011, contre CHF 26 millions en 2010, une hausse principalement attribuable à la volatilité persistante des taux de change.

Les impôts sur les bénéfices du Groupe, mesurés en pourcentage du bénéfice brut, se sont élevés à 21% en 2011 contre 22% en 2010.

## Bénéfice net

Le bénéfice net a reculé à CHF 252 millions en 2011, contre CHF 340 millions en 2010, principalement du fait de l'appréciation du franc suisse. Cela représente 6,4% du chiffre d'affaires en 2011, contre 8% en 2010. Le bénéfice par action non dilué a diminué, passant à CHF 27,71 en 2011 contre CHF 37,87 l'an dernier.

## Flux de trésorerie

Givaudan a dégagé un flux de trésorerie d'exploitation de CHF 456 millions, en baisse par rapport aux CHF 730 millions générés sur la même période en 2010, principalement du fait de la baisse de l'EBITDA et de l'augmentation des stocks. Cette dernière est due à la hausse du coût des matières premières et au relèvement des stocks de sécurité requis dans le cadre de la mise en œuvre du système SAP en Asie. En pourcentage du chiffre d'affaires, le fonds de roulement a augmenté, principalement du fait des niveaux de stocks plus élevés. Les comptes débiteurs ont également augmenté en fin d'année en raison de la vigueur du chiffre d'affaires enregistré au dernier trimestre.

Le total des investissements nets en immobilisations corporelles (immobilier, usines et équipement) s'est établi à CHF 176 millions, contre CHF 105 millions en 2010, une augmentation qui est principalement due à l'investissement dans la production centralisée d'arômes en Hongrie. La hausse des immobilisations incorporelles s'est établie à CHF 86 millions en 2011, dont une part importante correspond au système d'Enterprise Resource Planning (ERP) basé sur le système SAP. La mise en œuvre est terminée en Amérique du Nord et progresse en Asie, le projet étant en bonne voie pour être achevé en juin 2012. Le flux de trésorerie d'exploitation après investissements est en recul à CHF 194 millions, contre CHF 553 millions enregistrés en 2010. Le flux de trésorerie disponible, c'est-à-dire le flux de trésorerie d'exploitation après investissements et intérêts, s'est établi à CHF 117 millions en 2011, contre CHF 437 millions en 2010, un recul principalement dû à la baisse de l'EBITDA, au renforcement des exigences en matière de fonds de roulement et à la hausse des investissements en 2011. Le flux de trésorerie disponible en pourcentage du chiffre d'affaires s'est élevé à 3%, contre 10,3% en 2010.

## Position financière

La position financière de Givaudan est demeurée solide fin décembre 2011. A cette date, la dette nette s'établissait à CHF 1 453 millions, en hausse par rapport aux CHF 1 353 millions affichés en décembre 2010. Fin décembre 2011, le ratio d'endettement (défini comme la dette nette divisée par la dette nette plus les capitaux propres) était de 29%, contre 28% fin 2010.

## Proposition de dividende

Le Conseil d'administration de Givaudan proposera, à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle du 22 mars 2012, un dividende en numéraire de CHF 22,00 par action pour l'exercice 2011, ce qui constitue la onzième hausse consécutive de dividende depuis l'entrée de Givaudan à la

Bourse suisse en 2000. Le montant total de cette distribution de dividendes sera prélevé sur les réserves en capital libéré additionnel figurant au bilan de Givaudan à la clôture de l'exercice 2011. Conformément à la législation fiscale suisse, le versement de ce dividende ne sera pas soumis à l'impôt anticipé suisse et ne sera pas non plus imposable au titre de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires qui détiennent des actions au sein de leur patrimoine privé et qui sont fiscalement résidents en Suisse.

## Conseil d'administration

Lors de l'Assemblée générale annuelle du 24 mars 2011, M. Henner Schierenbeck a été réélu pour un mandat d'un an. Il quittera le Conseil à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle en 2012 car il aura alors siégé douze ans au Conseil d'administration tout en étant Président du Comité d'audit. En 2011, l'Assemblée a élu un nouveau membre du Conseil d'administration pour un mandat de trois ans en la personne de Mme Lilian Biner, de nationalité suédoise.

## Perspectives à court terme

En 2012, la Société continuera de travailler en étroite collaboration avec ses clients pour mettre en œuvre les adaptations de prix nécessaires en vue de répercuter la forte hausse des coûts de production. Lorsque le système SAP sera intégralement déployé, la Société continuera d'exploiter cet investissement en lançant des initiatives en matière de services partagés par exemple, tout en veillant à l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement et à la réduction des besoins en fonds de roulement.

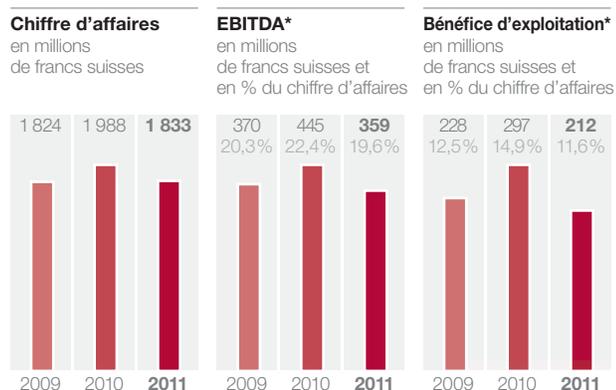
## Perspectives à moyen terme

A moyen terme, l'objectif global est 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 de gagner des parts de marché au cours des cinq prochaines années. En déployant sa stratégie de croissance reposant sur cinq piliers - marchés émergents, Santé et Bien-être, gains de parts de marché dans des segments et auprès de clients cibles, recherche et développement et stratégies d'approvisionnement durable des matières premières, Givaudan entend dépasser la croissance du marché sous-jacent et continuer de dégager la marge EBITDA la plus élevée du secteur, tout en augmentant son flux de trésorerie disponible annuel dans une fourchette comprise entre 14% et 16% du chiffre d'affaires d'ici à 2015.

Givaudan réitère son intention de reverser aux actionnaires plus de 60% du flux de trésorerie disponible de la Société une fois que le ratio d'endettement visé de 25%, défini comme la dette nette divisée par la dette nette plus les capitaux propres, aura été atteint.

# Division Parfums

La division Parfums a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 1 833 millions, soit une hausse de 4,7% en monnaies locales et une baisse de 7,8% en francs suisses. Après la bonne performance enregistrée sur les six premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires a continué sa solide croissance au second semestre, soutenue par des augmentations de prix.



EBITDA: bénéfice avant intérêts (et autres produits (charges) financiers nets), impôts, dépréciation et amortissements. Il correspond au résultat d'exploitation avant déductions pour dépréciations, amortissements et perte de valeur des actifs à long terme et investissements dans les joint-ventures.

\* Sur une base comparable.

## Réécrire les règles

La parfumerie moderne consiste autant à diffuser le parfum au bon moment qu'à créer la senteur adéquate. Nos équipes, en Technologie, atteignent des niveaux inégalés en matière de diffusion de parfums: elles ont imaginé de minuscules sphères aux parois très fines, appelées microcapsules, qui retiennent des gouttelettes de parfum, puis les relâchent et les ravivent au moment où le consommateur utilise le produit.

Appelée Mechacaps®, cette technologie associée au parfum réécrit véritablement les règles et génère de nouveaux bénéfices sensoriels, surtout appréciables dans le domaine des lessives, mais aussi, de plus en plus, dans celui des produits de soins corporels. Par exemple, nous pouvons diffuser une fraîcheur d'agrumes (une senteur connue pour sa délicatesse) qui dure plusieurs jours sur tissu sec, ou encore une note parfumée différente sous l'action de l'eau, de la température ou du frottement, ce qui pourrait être particulièrement intéressant pour les déodorants.

La croissance est tirée par la bonne performance de la division Parfums pour produits de consommation, notamment sur les marchés émergents des régions Amérique latine et Asie-Pacifique.

Le chiffre d'affaires total de la division Parfums (Parfumerie fine et Parfums pour produits de consommation) a augmenté de 5,3% en monnaies locales mais a reculé de 7,7% en francs suisses, à CHF 1 587 millions contre CHF 1 719 millions.

Le chiffre d'affaires des Ingrédients de parfumerie a progressé de 0,7% en monnaies locales.

L'EBITDA a baissé à CHF 351 millions, contre CHF 398 millions l'an dernier. Sur une base comparable, l'EBITDA est passé de CHF 445 millions l'an dernier à CHF 359 millions. La marge EBITDA sur une base comparable a diminué à 19,6%, contre 22,4% l'année précédente.

Le résultat d'exploitation a diminué à CHF 204 millions, contre CHF 239 millions l'année précédente, impacté par la hausse du coût des matières premières. Sur une base comparable, la marge d'exploitation a reculé à 11,6%, contre 14,9% l'an dernier. Le résultat d'exploitation sur une base comparable ressort, quant à lui, à CHF 212 millions, en baisse par rapport aux CHF 297 millions affichés l'an dernier.





Pékin

### Eveiller les sens



Lorsque Christian Astugueville, Directeur artistique en Parfumerie, a souhaité utiliser le parfum en même temps que les stimuli visuels, auditifs et tactiles afin d'exposer son travail au Pavillon français de la première Triennale Internationale du Design de Pékin (Beijing International Design Triennial, BIDT), il a contacté Givaudan. «Dreamstone» est une installation artistique créée pour éveiller les sens : l'odorat, l'ouïe, le toucher et la vue. Inaugurée au Musée National de Chine pour marquer cette première édition de la Triennale, «Dreamstone» a permis à Antoine Maisondieu, parfumeur chez Givaudan, de se livrer à une interprétation olfactive ludique du thème qui, comme son nom l'indique, explorait le pouvoir des sens dans l'évocation des émotions et des souvenirs.

Le parfum «Dreamstone», à base de bergamote, de thym, de girofle, de bouleau, de goudron et de lignum vitae, reflète un concept de thé lapsang souchong fumé et de pierres chaudes.

En 2011, de nouveaux investissements ont été approuvés en vue de développer les infrastructures sur les marchés émergents. Par exemple, à Moscou, les équipes créatives et commerciales ont emménagé dans de nouveaux bureaux plus grands, tandis qu'en Inde, nous avons agrandi les locaux pour développer le centre de création et de développement afin de répondre à la demande de ce marché à forte croissance. Durant l'année, nous avons également continué de développer les capacités du site de production d'ingrédients de parfumerie de Pedro Escobedo, au Mexique. A Singapour, des investissements pour la construction d'un nouveau centre commercial, de création ultramoderne, et d'une usine de production à grand volume ont été approuvés durant l'année et devraient être opérationnels en 2013.



### Parfumerie fine

Le chiffre d'affaires de la Parfumerie fine a progressé de 0,2% par rapport à la très forte base de comparaison de l'an dernier. L'année a commencé avec un chiffre d'affaires du premier semestre inférieur aux niveaux de 2010. La croissance s'est toutefois accélérée au second semestre, soutenue par la conclusion de nouveaux contrats dans tous les segments de clientèle et les principaux réseaux de distribution.

En termes de performance par géographie, l'Amérique latine a dégagé la plus forte croissance, alimentée par la signature de nouveaux contrats et les gains en volume réalisés auprès de la plupart de nos clients. En Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, le chiffre d'affaires a baissé, la conclusion de nouveaux contrats n'étant pas parvenue à contrebalancer l'érosion des activités, attribuable en partie à l'impact du restockage auquel nous avons assisté en 2010.

La créativité des parfumeurs de Givaudan a une nouvelle fois été reconnue et récompensée par un nombre sans précédent de prix prestigieux. Givaudan a remporté pas moins de huit des treize récompenses lors de la cérémonie des FiFi® américains, parmi lesquelles le «Consumer's Choice Award» pour Bombshell de Victoria's Secret. Les honneurs se sont poursuivis en Allemagne où la plupart des prix DUFSTAR ont été décernés à Givaudan.

Givaudan s'est également vu décerner de nombreuses récompenses pour Gucci Guilty by Gucci, lors de quatre cérémonies distinctes : les FiFi® à New York et les CEW Beauty Awards, les FiFi® Awards au Royaume-Uni, et les prix DUFSTAR, l'équivalent allemand des FiFi®.

Aperçu

Stratégie

Performance

Modèle d'entreprise durable

Gouvernement d'entreprise

Financial report

Les nouvelles créations de notre équipe et de nos clients lancées en 2011 incluent :

Parfums pour femmes	Parfums pour hommes
Belcorp Vehemence For Her	Belcorp Vehemence For Him
Elizabeth Arden Taylor Swift Wonderstruck	Boticario Coffee Man Seduction
Estée Lauder Tom Ford Violet Blonde	Clarins Decibel
L.V.M.H. Madly Kenzo	Elizabeth Arden John Varvatos Star USA
Mast Global Signature Be Enchanted Signature Coconut Lime Breeze Victoria's Secret Gorgeous Victoria's Secret Angel	Natura Kaiak Aventura Expedicoes Sintonia Noite
Natura Amo Xodo	Procter & Gamble Boss Orange Eau De Lacoste L.12.12 Blanc Eau De Lacoste L.12.12 Vert
Parlux Rihanna Reb'l Fleur	Gucci Guilty Homme
Puig Prada Candy	

## Parfums pour produits de consommation

En monnaies locales, le chiffre d'affaires des Parfums pour produits de consommation a augmenté de 6,9% par rapport à une base de comparaison déjà élevée l'an dernier. Cette progression s'est faite avec tous les groupes de clients et dans toutes les régions. Le chiffre d'affaires sur les marchés en développement a progressé plus rapidement que sur les marchés matures.

La région Asie-Pacifique a dégagé une solide croissance, dopée par les clients internationaux, notamment dans le segment des parfums pour lessives; la Chine, l'Indonésie et le Vietnam enregistrant la plus forte progression. En Amérique latine, tous les groupes de clientèle ont contribué à la croissance, avec d'excellents résultats au Mexique. En Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, le chiffre d'affaires a augmenté dans tous les segments de clientèle, en particulier sur les marchés en développement. En Amérique du Nord, la croissance du chiffre d'affaires a été alimentée par les clients locaux et régionaux, les segments des parfums pour lessives et des produits d'entretien affichant une croissance à deux chiffres.

En termes de segments, les parfums pour lessives et les produits d'hygiène bucco-dentaire ont enregistré une croissance à deux chiffres. Le chiffre d'affaires des Produits d'entretien a également progressé, notamment dans la région Asie-Pacifique, tandis que le chiffre d'affaires de Soins corporels est resté stable malgré la bonne performance des segments des produits capillaires et des déodorants.



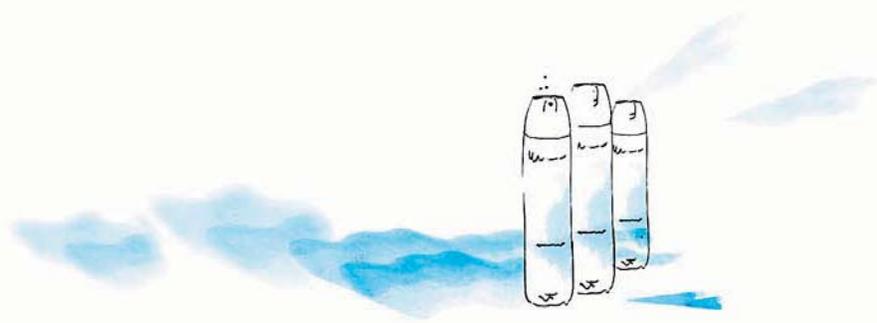
### Stars de l'industrie



Le Prix International du Parfum est un trophée prestigieux décerné par l'Association François Coty à Paris. Au début de cette année, il a récompensé Olivier Pescheux, parfumeur chez Givaudan.

Au même moment, Sid Shah, responsable de l'équipe Technologie Internet et Innovation de Givaudan, était désigné «Etoile montante» de l'Industrie de la beauté par Fashion Group International (FGI) à New York, pour son travail sur l'outil iPerfumer. Mettant la technologie au service des consommateurs déroutés par l'offre pléthorique en parfums, Sid et son équipe ont conçu cette application pour iPhone afin d'aider au choix du bon parfum.

En février, le travail de Cosimo Policastro, notre Vice-président exécutif du segment Parfumerie Fine en Amérique du Nord, a été récompensé lors du Beyond Beauty Gala de New York. En recevant son prix au nom de la Société, Cosimo Policastro a fait l'éloge de la culture Givaudan en ces termes : «Givaudan est une société à l'écoute. Une société composée de collaborateurs passionnés autant par leur contribution à notre industrie que par l'aide aux populations.»



## Une fraîcheur inégalée

Comment assurer une fraîcheur olfactive durable, qui persiste et se déploie d'autant mieux que l'on bouge au fil de la journée? Les équipes technologiques de Givaudan ont relevé le défi en associant deux microcapsules: une première qui diffuse le parfum qu'elle contient lorsqu'elle est en contact avec la sueur, et une deuxième qui éclate sous l'effet de la friction due au mouvement. La première technologie est déjà souvent mise en œuvre dans les déodorants, mais la deuxième était utilisée à l'origine par la division Arômes dans les produits alimentaires. En collaborant étroitement, les équipes Parfums et Arômes ont adapté cette technologie aux anti-transpirants sur une large gamme de formats – aérosols, billes ou sticks – et ont travaillé avec les laboratoires de parfumerie pour développer un parfum encapsulé efficace, mais aussi capable de séduire les consommateurs grâce à un résultat olfactif optimal, frais et propre.



## Ingrédients de parfumerie

Le chiffre d'affaires des Ingrédients de parfumerie a augmenté de 0,7% en monnaies locales. Les hausses de prix dans toutes les catégories de produits ont compensé les baisses de volumes enregistrées par rapport à l'année précédente. Si le chiffre d'affaires des ingrédients de spécialités a affiché une croissance modeste, celui des autres catégories de produits a accusé un léger recul. La performance a été principalement impactée en fin d'année, en partie sous l'effet du déstockage.

Un ingrédient de parfumerie novateur, le Paradisamide™, caractérisé par une note fraîche et persistante de fruit tropical, a été lancé sur le marché en début d'année et a eu un impact positif sur le chiffre d'affaires.

Le site de production d'ingrédients de parfumerie de Naarden, aux Pays-Bas, a cessé ses activités fin décembre 2011. De nouveaux investissements dans les unités de distillation et de réaction ont été réalisés dans l'usine de production d'ingrédients de Pedro Escobedo, au Mexique, et devraient être pleinement opérationnels début 2012.



## Recherche et développement

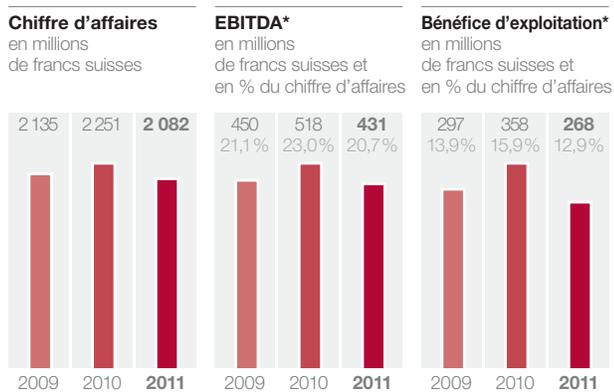
La recherche et le développement sont le moteur de croissance de la division Parfums, ils vivifient nos performances en créant des matières hors du commun dans notre assortiment et en les transformant en divers parfums qui gagnent le cœur et l'esprit des consommateurs sur toute la planète.

Nos connaissances en recherche et développement émanent des vastes capacités que présentent des équipes leaders dans leur branche dans des sites du monde entier. Ces équipes, organisées par segment de marché, comprennent des spécialistes locaux qui évaluent le marché par un travail de proximité avec les consommateurs au niveau régional. Elles sont aidées par des ressources locales de développement spécialement allouées et reposent sur nos talentueux parfumeurs qui opèrent partout dans le monde.

Cette année, nous avons investi CHF 151 millions en recherche et développement pour la division Parfums. Cette somme est supérieure à celles investies par les entreprises comparables et servira de tremplin à plusieurs développements importants dans les trois piliers de notre activité: bien-être, hygiène et plaisir. Les résultats de l'année affichent des avancées notables dans chacun de ces domaines. Des informations plus détaillées sont disponibles aux pages 18 à 21 du présent Rapport Annuel.

# Division Arômes

Le chiffre d'affaires de la division Arômes s'est établi à CHF 2 082 millions, soit une progression de 5,7% en monnaies locales, et un recul de 7,5% en francs suisses.



EBITDA: bénéfice avant intérêts (et autres produits (charges) financiers nets), impôts, dépréciation et amortissements. Il correspond au résultat d'exploitation avant déductions pour dépréciations, amortissements et perte de valeur des actifs à long terme et investissements dans les joint-ventures.

\* Sur une base comparable.

Les marchés émergents ont affiché une croissance proche de 10% en 2010, tandis que les marchés matures enregistraient une progression supérieure à la moyenne malgré les conditions économiques défavorables. Tous les principaux segments ont évolué positivement, les Boissons, Entremets salés et Snacks prenant la tête du mouvement. Les piliers stratégiques de la division Arômes ont dégagé une forte croissance en privilégiant l'expansion des marchés émergents, en mettant en œuvre des programmes clés dans le domaine de la santé et du bien-être, en gagnant des parts de marché auprès de clients cibles et en apportant des solutions stratégiques au secteur de la restauration rapide.

L'EBITDA a baissé à CHF 407 millions, contre CHF 489 millions l'an dernier. Sur une base comparable, l'EBITDA est passé de CHF 518 millions l'an dernier à CHF 431 millions. La marge EBITDA sur une base comparable a diminué, passant à 20,7% en 2011, contre 23% en 2010.

Le résultat d'exploitation a baissé à CHF 239 millions, contre CHF 317 millions l'an dernier. Sur une base comparable, la marge d'exploitation a reculé à 12,9%, contre 15,9% l'an dernier. Sur une base comparable, le résultat d'exploitation s'est élevé à CHF 268 millions, soit un recul par rapport aux CHF 358 millions de l'année dernière.

Dans l'ensemble des régions et des segments, la division Arômes a collaboré étroitement avec ses clients en vue de saisir les opportunités de croissance et d'innovation. Dans le cadre des applications Santé et Bien-être, la division a confirmé le succès de la commercialisation de ses solutions de remplacement du sucre et du sel, qui s'est traduit par une croissance à deux chiffres.

## Identification des tendances mondiales clés



L'industrie des boissons et des produits alimentaires est en quête permanente de nouveaux arômes qui séduiront les consommateurs. Bien qu'il existe des prévisions en matière d'arômes, elles sont généralement décevantes – une connaissance réelle requiert une étude approfondie des relations entre les tendances mondiales clés et leur influence sur le comportement des consommateurs.

Au cours de l'année écoulée, nous avons revisité notre programme FlavourVision™, créant nos études des tendances mondiales les plus complètes à ce jour. Après seize semaines de recherche intensive sur la base de données mondiales, de rapports et d'opinions de spécialistes, nous avons identifié quatre mégatendances et quinze microtendances. Uniquement disponibles chez Givaudan, ces conclusions permettent de suivre les tendances gustatives et constituent une mine d'informations que les fabricants peuvent exploiter pour identifier les arômes déterminants pour leurs marques et définir les consommateurs cibles.



## Asie-Pacifique

En Asie-Pacifique, le chiffre d'affaires a progressé de 10,5% en monnaies locales, une performance solide par rapport à une base de comparaison à deux chiffres l'année précédente. Les marchés émergents que sont la Chine, l'Inde et le Vietnam ont affiché une progression à deux chiffres, l'Indonésie enregistrant quant à elle une solide croissance à un chiffre. Les chiffre d'affaires sur les marchés matures s'est également inscrit en hausse, avec une forte croissance du Japon et de l'Océanie. Grâce à sa présence mondiale, Givaudan a pu réagir rapidement pour répondre aux besoins des consommateurs japonais suite au séisme et au tsunami qui les ont frappés au mois de mars.

La croissance s'est répartie harmonieusement sur l'ensemble des segments, de nouveaux contrats importants venant renforcer la croissance du portefeuille existant, notamment dans les Boissons, les Produits laitiers, les Snacks et les Entremets salés. La région a dégagé une croissance à deux chiffres dans le cadre des stratégies de croissance de la division, en donnant la priorité aux ventes de la Restauration rapide et du segment Santé et Bien-être.

Pour soutenir la dynamique de croissance en Inde, Givaudan entend agrandir le centre technique qui héberge les capacités de création, d'application et d'innovation pour arômes, afin de répondre à l'évolution rapide des goûts et des arômes sur le marché indien, qui génère des opportunités.



Indonésie

### Les secrets du jasmin



Le thé représente toujours une part croissante des ventes de boissons dans le monde entier. Certains des thés les plus populaires proviennent d'Indonésie et sont infusés en combinaison avec deux délicats arômes de jasmin. Pour comprendre ces arômes, notre équipe du segment Boissons d'Asie-Pacifique et notre équipe indonésienne locale ont uni leurs forces pour étudier les fleurs de jasmin, la source des arômes clés lorsque mariées avec les feuilles de thé.

Etant donné que les bourgeons des fleurs de jasmin ne sont pas parfumés, l'équipe a patiemment attendu leur éclosion et leur explosion de parfums en début de soirée. Grâce à notre technologie «headspace» propriétaire, elle a capturé les effluves exceptionnels du jasmin et ramené les échantillons au laboratoire où ils servent désormais de base pour la création d'une nouvelle génération de produits pour nos clients.



## Europe, Afrique et Moyen-Orient

Le chiffre d'affaires a augmenté de 5% en monnaies locales, malgré la persistance d'un environnement économique difficile dans la région. Les marchés émergents de l'Afrique, du Moyen-Orient et de la Russie ont dégagé une forte croissance à un chiffre. Les marchés matures ont progressé, avec une contribution particulière de l'Allemagne, de l'Irlande, du Royaume-Uni et de l'Espagne.

La région a connu une évolution positive dans tous les segments, avec une mention spéciale pour les Entremets salés et les Snacks. La croissance s'explique par la conclusion de nouveaux contrats ainsi que par le renforcement du portefeuille existant. Les piliers stratégiques que sont Santé et Bien-être, Restauration rapide et Clients cibles ont dégagé une croissance à deux chiffres. La recherche de produits de consommation naturels a été un facteur clé du succès du programme d'arômes naturels ByNature™, qui a fortement contribué à la croissance des marchés d'Europe de l'Est et d'Europe occidentale.

La région est dans la dernière phase de construction du nouveau site de production centralisée d'arômes pour entremets salés. Ce site ultramoderne est situé à Makó, en Hongrie, à proximité des marchés émergents d'Europe de l'Est.



## Savoir-faire culinaire

En 2011, notre engagement sans faille en faveur de la création culinaire a été une nouvelle fois reconnu comme un élément essentiel pour offrir des arômes authentiques, modernes et innovants à nos clients.

Grâce à notre savoir-faire culinaire, combiné à notre base de données sur les ingrédients clés et aux techniques de cuisine que nous avons développées aux cours des dix dernières années dans le cadre de nos programmes TasteTrek™ et CulinaryTrek™, nous avons approfondi notre connaissance des consommateurs et aidé nos clients à développer des produits et des saveurs authentiques adaptés aux consommateurs. En outre, les chefs de notre programme ChefsCouncil™ ont fait preuve de leur expertise de « Chef d'un grand restaurant au rayonnage de supermarché » pour intégrer la grande cuisine dans les produits de nos clients. De telles démonstrations de notre savoir-faire culinaire leader du secteur sont non seulement une source d'inspiration pour concevoir des concepts pour les marques de nos clients, mais jettent également les bases de relations solides et durables.



## Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,4% en monnaies locales, malgré une base de comparaison élevée et la persistance de l'instabilité économique dans la région. La progression des volumes de ventes est restée faible, les principaux gains provenant de la conclusion de nouveaux contrats dans les Boissons et les Snacks. Le pilier stratégique de la Restauration rapide a fortement contribué à la performance en affichant une croissance à deux chiffres grâce à la signature de nouveaux contrats dans les catégories Boissons et Produits laitiers, tandis que le segment Santé et Bien-être a poursuivi sur sa lancée par rapport à une base de comparaison élevée.

## Amérique latine

Le chiffre d'affaires en monnaies locales a progressé de 7,1% par rapport à une base de comparaison déjà élevée l'an dernier, la région réalisant une excellente performance au quatrième trimestre. L'Argentine et le Chili ont enregistré une croissance à deux chiffres, soutenue par le renforcement du portefeuille existant et les revenus générés par les nouveaux contrats. Quant au Brésil et au Mexique, ils ont progressé grâce à la signature de nouveaux contrats avec les clients cibles et les marchés cibles. La bonne performance des Boissons, des Snacks et de la Confiserie a permis de développer tous les segments. Le pilier stratégique Santé et Bien-être a fortement progressé du fait de l'intérêt des clients clés pour l'amélioration du goût sucré.

Un agrandissement du site de production en Argentine est en cours en vue d'accélérer la croissance des Boissons. L'agrandissement de l'usine de séchage par atomisation devrait être achevé à la mi-2012.

## Recherche et développement

L'innovation scientifique est une pierre angulaire pour la poursuite de la croissance et la réussite de la division Arômes. Grâce à la créativité, aux compétences techniques et au savoir-faire scientifique de nos équipes de recherche et développement, nous développons des systèmes aromatiques haute performance qui génèrent de nouveaux contrats sur le marché pour nos clients et de nouvelles saveurs pour les consommateurs.

Nos efforts en recherche et développement se basent sur une capacité bien équilibrée qui soutient non seulement notre activité principale avec nos initiatives TasteSolutions™ et TasteEssentials™, mais également notre travail dans des domaines stratégiquement importants, conformément à notre stratégie commerciale. Nous nous concentrons sur le développement d'innovations évolutives, transformatrices et hors du commun pour maintenir et renforcer l'avance prise sur nos concurrents qui fait notre réputation de novateur leader dans la branche.

Même en ces périodes de troubles économiques, nous continuons de croire avec passion aux valeurs de l'innovation aussi bien en développant des solutions novatrices pour nos consommateurs qu'en positionnant notre Société pour la reprise. En 2011, nous avons investi CHF 143 millions en recherche et développement; les fruits de cet investissement sont très nombreux et décrits plus en détail aux pages 22 à 25.



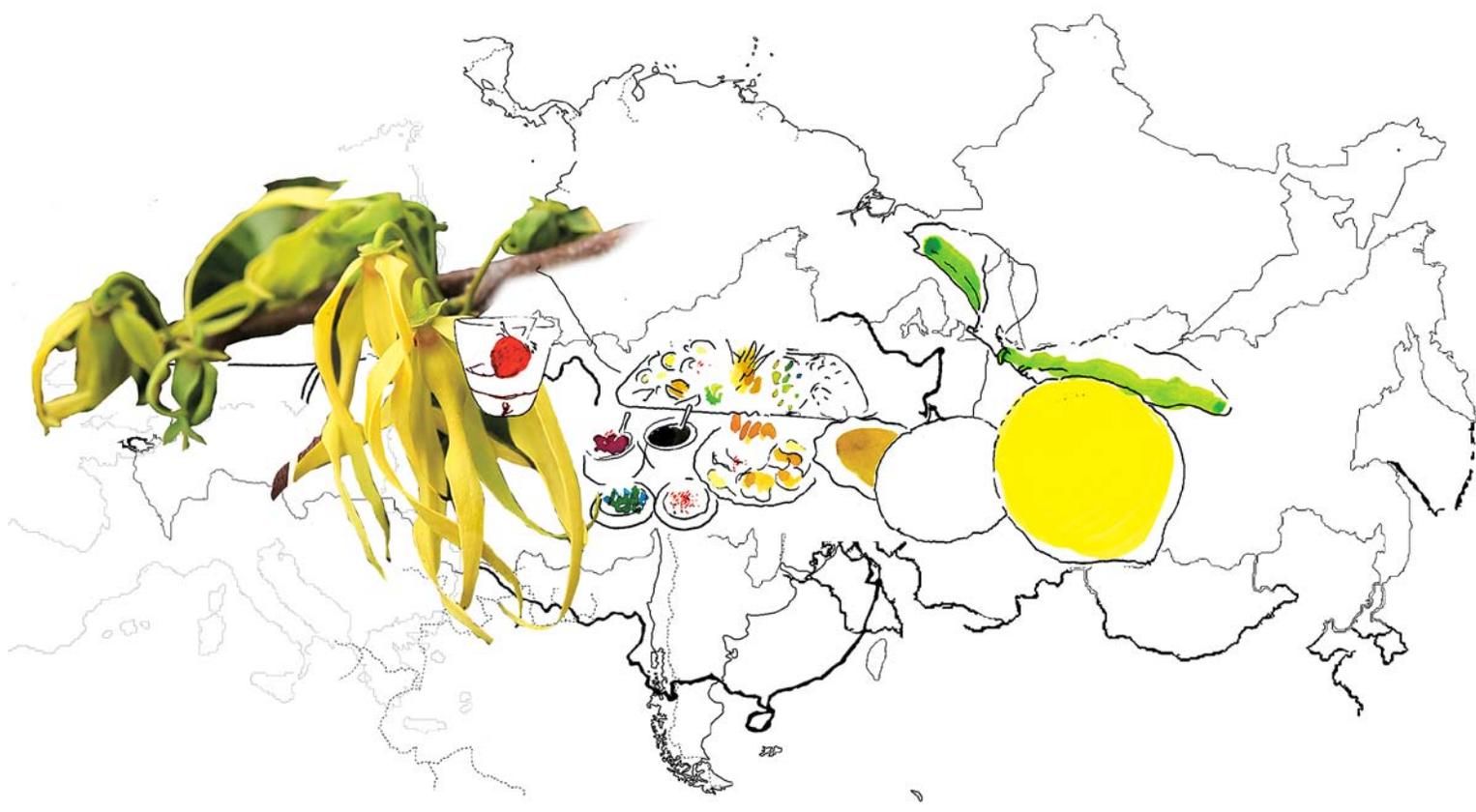
Brésil

### Enrichissement de nos connaissances



En mai 2011, une équipe de la division Arômes de Givaudan au Brésil a visité la plantation de café Fazenda Boa Esperança près de São Paulo pour s'immerger dans le monde du café et perfectionner son savoir-faire au profit des clients de Givaudan dans le monde entier.

Cette grande plantation compte de nombreuses variétés de café, dont Catuai, Catucaí, Obata, Bourbon, Tupi et Movo Mundo. La dégustation gustative et olfactive ainsi que l'analyse des différents profils gustatifs, combinées à la compréhension des méthodes de culture des variétés de café, permettent à nos aromaticiens de soumettre des idées intéressantes aux clients qui envisagent de lancer de nouvelles boissons à base de café. En collaboration avec un maître barista, l'équipe a également pénétré les secrets d'un excellent expresso.



# Modèle d'entreprise durable

46	Modèle d'entreprise durable
46	- Conformité
47	- Actionnaires
48	- Clients
49	- Collaborateurs
52	- Fournisseurs
52	- Chaîne d'approvisionnement
53	- Technologies de l'information
53	- Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS)
55	- Gestion des risques
57	- Réglementation

8 913  
Employés

Répartition  
hommes-femmes  
63% 37%  
Hommes Femmes

-13%  
Emissions de CO<sub>2</sub>  
(kg/tonne)

-36%  
Taux d'accidents  
avec arrêt de travail  
en 2011 dans nos sites  
de production

en 2011 par rapport à 2009  
(année de référence)  
CO<sub>2</sub> Champ 1 et 2

# Modèle d'entreprise durable

**Le Développement Durable est au cœur de l'engagement de Givaudan à maintenir et à développer une entreprise qui procure des avantages à long terme à toutes les parties prenantes.**

Nos principes de Développement Durable s'inscrivent dans un cadre global qui permet la mise en œuvre d'activités aussi diverses que le soutien au commerce équitable, l'approvisionnement éthique, l'engagement en faveur de la communauté et la mise en place de technologies à haut rendement énergétique. Notre programme de Développement Durable nous donne les moyens de relever efficacement les défis commerciaux qui reflètent l'évolution du contexte économique, environnemental et social.

Mû par les efforts considérables déployés pour répondre aux préoccupations et servir les intérêts des principales parties prenantes, notre programme de Développement Durable repose sur cinq piliers. Ces piliers sont exposés en détail dans notre Rapport Annuel sur le Développement Durable, dont la prochaine édition publiée en mars 2012 fera état des progrès accomplis en 2011.

Cette section du Rapport Annuel fournit actuellement des informations sur des domaines comme la conformité, la gestion des risques et la réglementation. Dans les années à venir, le rapport sur le Développement Durable sera intégré dans cette section afin d'englober tous les aspects dans le même document.



Asie

## Nos atouts à l'honneur en Asie

En octobre 2011, 25 investisseurs ont participé à un voyage d'une semaine à travers l'Asie pour découvrir la création, la technologie et les centres de production de Givaudan dans la région. A Shanghai et Singapour, notre équipe de Direction leur a donné un aperçu des marchés chinois et asiatiques, qui connaissent une croissance rapide. Des senteurs et des arômes locaux ont été expérimentés dans nos laboratoires lors d'un déplacement sur le terrain dans la région de Hangzhou, spécialisée dans la culture du thé.

Pas plus tard qu'en 2000, l'Extrême-Orient ne représentait que 18% de notre chiffre d'affaires. Aujourd'hui, nous réalisons un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de francs suisses dans cette région, soit un quart de nos revenus, et près de la moitié de notre croissance nominale provient d'Asie. Les marchés émergents dans leur ensemble représentent d'ores et déjà 42% de notre chiffre d'affaires et leur croissance est de trois à quatre fois plus rapide que celle des marchés matures.



## Conformité

En tant que leader du secteur, Givaudan veille à respecter des valeurs éthiques rigoureuses dans la conduite de ses activités et à se conformer à toutes les lois et réglementations en vigueur dans ses relations avec les clients, fournisseurs, actionnaires, employés, concurrents et agences gouvernementales, ainsi qu'avec les communautés au sein desquelles elle travaille.

Cet engagement est formalisé dans les Principes de notre code de conduite, s'accompagne d'un système de politiques, de procédures et de directives internes et est supervisé par une organisation structurée en matière de conformité.

Les Principes du code de conduite peuvent être consultés sur notre site Internet [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [our company] – [corporate governance] – [rules and policies]

## Une organisation et des processus solides

Givaudan distingue différents aspects de conformité, de la conformité générale à différents domaines spécialisés comme l'innocuité des produits ou encore l'environnement, l'hygiène et la sécurité. Dans ces domaines spécialisés, la conformité est assurée par des fonctions compétentes spécifiques au sein de la Société, comme les équipes Réglementation ainsi qu'Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS). L'équipe General Compliance veille à la conformité avec les Principes du code de conduite et les règles générales d'éthique et assure la coordination entre les différentes fonctions spécialisées en matière de conformité, afin que la Société dispose d'un système harmonisé. Le Corporate Compliance Officer travaille avec un réseau de responsables locaux chargés de la conformité, dans le but d'optimiser notre fonction Conformité.





## Objectif 2011

Comme nous l'avons indiqué dans notre Rapport Annuel de l'année précédente, nous avons lancé en 2011 un nouveau programme de formation en ligne sur la conformité, qui a été un succès. Ce programme est résolument axé sur les Principes de notre code de conduite et est en cours d'implémentation dans toute la Société. Outre divers modules sur la lutte contre la corruption, les cadeaux et les divertissements, il porte également sur d'autres secteurs qui sont ces derniers temps au centre de l'attention.

Le Comité exécutif a également adopté une politique relative à la lutte contre la corruption, les cadeaux, les divertissements et les marques d'hospitalité venant compléter nos principes existants, qui étaient déjà basés sur les recommandations de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), en vue de prendre en compte l'évolution du cadre réglementaire, notamment l'entrée en vigueur du Bribery Act au Royaume-Uni en 2010. Cette politique est actuellement déployée dans le monde entier.

En soutien à notre programme de conformité, nous disposons d'un service bien établi d'assistance téléphonique pour l'ensemble de nos activités aux Etats-Unis et l'avons étendu en 2011 à l'Australie et à la Nouvelle-Zélande. De nouveaux élargissements à l'échelle mondiale sont prévus pour 2012. Ce service d'assistance, dépendant de la juridiction, permet un reporting confidentiel, et même quelquefois anonyme, d'incidents allégués relatifs à la conformité, et vient compléter nos processus de reporting réguliers qui demeurent quant à eux centrés sur les supérieurs hiérarchiques et les responsables locaux et à l'échelle du Groupe chargés de la conformité.

## Actionnaires

Depuis son spin-off en 2000 et jusqu'à fin 2011, Givaudan a créé de la valeur pour ses actionnaires à hauteur de près de CHF 5 milliards, sous la forme de distributions de dividendes et d'appréciation du cours de l'action.

Nous respectons les principes de gouvernance d'entreprise en appliquant les bonnes pratiques conformes à celles des grands pays industrialisés. En particulier, toutes les informations publiées dans notre Rapport Annuel sont conformes au Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise ainsi qu'à la Directive Corporate Governance de SIX Swiss Exchange. Pour de plus amples informations, veuillez consulter la section Gouvernement d'entreprise.

La diffusion des informations aux diverses parties prenantes dans les délais et de manière responsable, est essentielle pour garantir une approche transparente et un traitement équitable.

Au moyen de communiqués de presse, de téléconférences et de publications sur notre site Internet, nous diffusons simultanément dans le monde entier des informations importantes concernant nos résultats et nos activités.

Les principes concernant la politique d'information et de divulgation d'informations sont disponibles à l'adresse suivante: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ our company ] – [ corporate governance ] – [ rules and policies ]

A fin 2011, Givaudan comptait 18 134 actionnaires inscrits au registre, détenant 61,3% du capital-actions. Les vingt principaux actionnaires, fiduciaires et fonds inclus, représentent environ 42,2% du capital-actions. Quelque 40% de nos actionnaires sont basés en Amérique du Nord, soit une faible évolution depuis l'année dernière.

En 2011, la Direction a organisé plus de 30 tournées de présentation et maintenu ainsi l'intense activité observée en 2010. Le Brésil est venu s'ajouter aux destinations de ces tournées en 2010, suivi par la Chine en 2011. A l'avenir, la Société continuera d'étendre ses activités dans les pays en développement. En 2011, nous avons rencontré des actionnaires existants et potentiels dans 29 centres financiers. Trente-neuf présentations du Groupe et conférences ont été données devant plus de 1 200 participants au total. Plus de 400 entretiens individuels et conférences téléphoniques avec des gestionnaires de fonds du monde entier ont contribué à renforcer la notoriété de Givaudan. Dans l'optique d'informer directement les acteurs financiers, nous avons organisé deux conférences téléphoniques pour communiquer plus en détail sur les résultats annuels et semestriels. Au total, 282 personnes y ont participé. En outre, 90 personnes, principalement des gestionnaires de fonds, ont participé à douze visites des sites de Givaudan dans le monde, qui leur ont permis de découvrir les activités de façon plus approfondie. Cette année, le programme de visites des sites comprenait deux journées des investisseurs à Shanghai et à Singapour. Vingt-cinq analystes sell-side et gestionnaires de fonds ont participé à ces manifestations dédiées à l'avenir prometteur des marchés asiatiques.

Dans le cadre de notre premier programme de relations avec les investisseurs pour la Chine, nous avons organisé en avril 2011 une visite de site et des présentations de l'équipe de Direction locale à Shanghai à l'attention des investisseurs de Hong Kong, de Shanghai et de Pékin. Dix-huit gestionnaires de fonds ont participé à la manifestation.

Par ailleurs, Givaudan a organisé pour la cinquième fois une présentation de fin d'année dans son Ecole de Parfumerie à Paris.

Le calendrier complet des prochaines manifestations destinées aux actionnaires est publié à l'adresse [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ investors ] – [ investor calendar ]

## Clients

En 2011, les dix principaux clients par division représentaient environ 55% du chiffre d'affaires de la division Parfums et 30% du chiffre d'affaires de la division Arômes. Nos clients comptent parmi les producteurs de biens de consommation et les exploitants de services alimentaires les plus renommés. Nos connaissances et notre sens de l'innovation, notre respect des normes professionnelles les plus strictes et notre réputation de partenaire commercial digne de confiance sont au cœur de notre succès.

Givaudan est au service de ses clients aux niveaux mondial, régional et local grâce à un réseau international de plus de 40 filiales et à une chaîne d'approvisionnement à l'échelle planétaire. Le respect d'une stricte confidentialité des informations et des projets exclusifs de ses clients ainsi que la protection intégrale de leur propriété intellectuelle constituent l'un des piliers de la politique et des pratiques internes de Givaudan.



Nous travaillons en partenariat avec nos clients pour que nos créations en matière de parfums et d'arômes éveillent les sens des consommateurs dans le monde entier. Le fait d'être un partenaire et un conseiller clé pour des marques mondiales est un facteur important du succès de Givaudan à long terme si bien que nous investissons dans le savoir-faire qui renforcera ces relations. Par exemple, nos programmes de recherche, que ce soit dans le domaine des parfums et arômes ou de la connaissance des clients, sont bénéfiques pour les marques qui dominent leurs marchés respectifs. Par ailleurs, notre vaste expérience de la réglementation constitue une importante valeur ajoutée dont nous faisons profiter nos clients.

L'engagement de nos collaborateurs au service de la clientèle est essentiel pour maintenir des liens durables et forts avec nos clients. Nos divisions Parfums et Arômes sont les plus importantes du secteur. Les talents de nos parfumeurs et aromaticiens couvrent toutes les catégories de produits et contribuent à la créativité et à l'innovation sans équivalent dont nous avons besoin pour rester à la pointe du marché actuel. Une telle ambition ne peut se concrétiser que si nous connaissons nos clients, leurs marchés et leurs marques et que si nous nous remettons sans cesse en question afin de dépasser leurs attentes.

USA

### Prendre soin de nos employés

Nous accordons une importance toute particulière à la santé et au bien-être de tous nos employés. En 2011, notre division Amérique du Nord a lancé le programme de bien-être «Healthy Options». Cette initiative comprend des programmes de formation stratégique et des activités de mise en forme qui permettent à nos employés d'améliorer leur santé, ce qui se traduit par une meilleure performance personnelle et une réduction des coûts de santé. Le nouveau programme à paliers multiples inclut une variété d'offres et de primes: bilans de santé personnalisés, dépistages biométriques, interventions ciblées basées sur les facteurs de risque pour la santé (arrêt du tabac, perte de poids, gestion du stress), création de groupes de santé pour la réduction des risques et la gestion des maladies ainsi qu'examen préventifs réguliers adaptés à l'âge.

Chaque site compte une équipe d'employés Bien-être qui se consacre à la communication de messages de bien-être et à la promotion d'un style de vie sain. Les premières réactions ont été positives, avec des taux de participation volontaire approchant les 70%.



Asie

## Constituer notre réservoir de talents

Givaudan visant la croissance sur les marchés émergents, nous devons veiller à disposer d'un réservoir de talents approprié pour concrétiser notre stratégie à long terme.

En 2011, nous nous sommes attachés plus que jamais à attirer et retenir des collaborateurs de grande qualité dans la région Asie-Pacifique. Un des éléments de cette stratégie a été le lancement d'un nouveau programme de formation aux fonctions de direction. Six jeunes diplômés ont été recrutés dans des écoles de Shanghai, Singapour et Mumbai et suivent désormais un programme de deux ans comprenant quatre stages de six mois dans les deux divisions.

Tous les stagiaires nous ont donné un feed-back positif sur leur développement personnel et professionnel ainsi que sur leur évolution de carrière. Le prochain recrutement de stagiaires dans la région Asie-Pacifique est d'ores et déjà programmé.



## Collaborateurs

L'année 2011 a été synonyme de progrès pour notre équipe des Ressources Humaines (RH). Nous avons poursuivi le remarquable travail accompli tout au long de ces dernières années, agissant en cohérence avec la stratégie que nous avons établie en 2008 tout en remodelant notre organisation de manière à nous assurer que nous disposons des ressources et processus nécessaires pour étayer l'objectif de croissance de la Société.

Nos collaborateurs sont au cœur de la stratégie de Givaudan et le rôle des Ressources Humaines est d'agir en tant que partenaire stratégique de premier plan, de fournir des services de pointe et de gérer les programmes permettant de maintenir les excellents niveaux de performances de la Société. Pour assurer notre succès à long terme, il nous faut développer, stimuler et récompenser nos collaborateurs en vue de promouvoir une culture axée sur la performance tout en valorisant le respect, l'ouverture et la diversité.

## Faire évoluer notre organisation

Trois groupes constituent le cœur de l'organisation RH : les Partenaires RH, les Organisations Pays RH et les Centres d'Expertise RH. Chacun de ces groupes joue un rôle essentiel dans la fourniture efficace de tout notre éventail de services.

En 2011, nous avons poursuivi le processus d'intégration des Partenaires RH au sein de la Société alors que nos équipes Organisations Pays RH, qui constituent l'épine dorsale de notre organisation, continuaient de fournir un service et un support de premier ordre aux activités. Durant l'année écoulée, nous avons développé notre réseau de Centres d'Expertise (CoE) afin de nous engager sur nos cibles clés. Notre nouvelle organisation CoE s'appuie désormais sur la gestion et l'acquisition des talents, la formation et le développement, les systèmes de rémunération et d'avantages, les processus et technologies RH ainsi que la communication.

Nous sommes persuadés que cette évolution de notre organisation RH confère une valeur supplémentaire à nos activités. Non seulement elle nous aidera à implémenter notre stratégie RH, mais elle permettra également d'assurer un haut niveau de performances dans les trois groupes RH.

Aperçu

Stratégie

Performance

Modèle d'entreprise durable

Gouvernement d'entreprise

Financial report

## Soutenir les talents

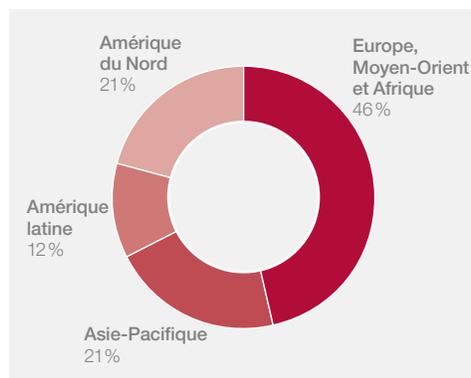
Conformément à la conviction selon laquelle nos collaborateurs sont au cœur de la stratégie de Givaudan, notre objectif est de faire reconnaître notre Société comme une organisation apprenante souple. Givaudan se positionne en tant qu'entreprise qui sait non seulement attirer et garder les meilleurs talents, mais également les soutenir à tous les niveaux depuis l'embauche jusqu'au développement et à la gestion de carrière en passant par la formation.

Notre programme de gestion des talents, qui promet le développement de nos collaborateurs dans le cadre d'un processus de planification de la relève à long terme, est par exemple intrinsèquement lié à notre stratégie commerciale tout en soutenant la gestion des carrières individuelles.

En 2011, nous avons encore élargi nos connaissances grâce à des processus tels que l'examen annuel de la gestion des performances en vue d'évaluer comment mettre au mieux les compétences et les ambitions individuelles en adéquation avec les besoins actuels et futurs de la Société. Dans le cadre de cette dynamique, nous avons lancé sur notre site intranet un outil de gestion des profils de nos employés. Ces derniers ont désormais la possibilité de définir rapidement et facilement leurs aspirations et situations de carrière à l'aide d'un outil en ligne. Ces données constitueront un complément capital aux informations que nous considérons comme faisant partie intégrante de notre processus de gestion des talents.

Par ailleurs, le projet de recrutement en ligne que nous avons annoncé dans notre Rapport de l'année précédente a continué de dégager une excellente valeur ajoutée. D'un bout à l'autre de la rubrique Carrières de notre site Internet, nous avons optimisé la visibilité des postes à pourvoir et recouru à des pools de talents internes et externes.

Employés par région  
%



USA

### Soutenir les talents grâce au mentoring

Aux Etats-Unis, nous avons mis en place des programmes de mentoring destinés à identifier, développer et embaucher des collaborateurs hautement performants. En choisissant des mentors dont les points forts correspondaient aux besoins de développement des juniors prometteurs, nous nous sommes appuyés sur l'expertise des premiers pour impliquer les seconds, tout en faisant découvrir différents aspects de notre activité aux uns et aux autres.

Ces programmes nous ont donné une meilleure visibilité sur les talents et, pour les responsables seniors, ont été l'occasion de mûrir leurs capacités de mentoring. Mais surtout, ils ont montré clairement l'engagement de Givaudan en faveur du développement des jeunes talents.



**Évolution des effectifs par zone**

	Effectifs au 31.12.2011		Effectifs au 31.12.2010		Variation de 2010 à 2011
		%		%	%
Suisse	1 546	17	1 552	18	(0,4)
Europe, Afrique, Moyen-Orient	2 611	29	2 432	28	7,4
Amérique du Nord	1 875	21	1 790	21	4,7
Amérique latine	1 037	12	979	11	5,9
Asie-Pacifique	1 844	21	1 866	22	(1,2)
<b>Total</b>	<b>8 913</b>	<b>100</b>	<b>8 619</b>	<b>100</b>	<b>3,4</b>

**Évolution des effectifs par région**

	2011		2010	
	Taux de rotation %		Taux de rotation %	
Asie-Pacifique	196	10,1	193	10,5
Europe, Moyen-Orient et Afrique	423	9,6	417	9,8
Amérique latine	125	12,0	123	12,4
Amérique du Nord	184	10,0	152	8,1
<b>Total</b>	<b>928</b>	<b>10,0</b>	<b>885</b>	<b>9,9</b>

## Promouvoir la diversité

Chez Givaudan, nous pouvons nous appuyer sur une longue et fructueuse histoire au cours de laquelle nous nous sommes concentrés sans relâche sur nos talents et avons rassemblé des individus issus des univers les plus variés. Fin 2010, nous avons publié notre déclaration sur la Diversité, dans laquelle nous confirmons notre engagement en faveur d'effectifs diversifiés et riches de talents multiples.

En 2011, nous avons par ailleurs mis en œuvre toute une série d'activités pour sous-tendre cet engagement avec encore plus d'efficacité. L'un de nos objectifs clés consistant à accroître la représentation des femmes dans nos instances dirigeantes, nous avons interrogé plus de 50 de nos collaboratrices et cadres femmes dans le monde entier pour connaître leurs points de vue et leurs perspectives.

Leurs réponses nous ont permis de tirer profit des points positifs déjà réalisés et d'identifier les points à améliorer. Nos conclusions ont notamment permis de faire ressortir ce qui suit: Givaudan est considérée comme un bon employeur, les personnes interrogées étant convaincues qu'elles sont bien soutenues par leurs supérieurs hiérarchiques; les femmes cadres estiment qu'une plus grande diversité des sexes aux échelons de direction aura une incidence positive sur les activités; nous pouvons nous

appuyer sur les actuelles opportunités de développement des compétences que nous avons mises en place pour la promotion vers les postes à haute responsabilité; une plus grande visibilité est requise quant à la manière dont Givaudan soutient les progressions de carrière; et la multiplication des opportunités contribuant à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut avoir un impact positif sur l'ensemble de nos collaborateurs.

Pour faire suite aux résultats de cette enquête, nous avons mis en œuvre ou initié un grand nombre d'actions comme par exemple l'établissement d'un comité de réflexion sur la diversité constitué de cadres dirigeants issus de tous les secteurs de notre organisation. Ce comité est chargé de fournir des lignes directrices et de dégager des perspectives équilibrées sur lesquelles nous pouvons nous appuyer pour le développement de nos pratiques de gestion de nos équipes. Nous travaillons également sur divers projets liés à la visibilité de carrière, à la gestion des talents ainsi qu'à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

## Fournisseurs

Givaudan est le premier acheteur d'ingrédients dans l'industrie mondiale des parfums et arômes. Nos activités d'approvisionnement exercent une influence significative en raison des grands volumes, mais aussi de la variété des ingrédients que nous achetons (10 000 environ). Nous sommes donc conscients de notre impact sur les chaînes d'approvisionnement du secteur. Des fournisseurs fiables et un approvisionnement ininterrompu sont essentiels pour la pérennité de notre Société et nous savons combien l'investissement responsable est important pour garantir la disponibilité future des ingrédients.

Comme indiqué dans le message du Directeur général aux pages 10 à 13, les prix des matières premières ont atteint des niveaux sans précédent en 2011, en raison des limitations et de la volatilité de l'offre. Dans le même temps, l'impact du déstockage et du restockage extrêmes auxquels nous avons assisté en 2009 et 2010 est derrière nous.

La Société a mis en œuvre quatre initiatives qui visent à faire face à l'inflation des prix et à la volatilité de l'offre, tout en nous aidant à concrétiser nos aspirations au Développement Durable.

En développant notre propre réseau d'approvisionnement et de fabrication, nous allons encore progresser vers notre objectif de réduction de la volatilité des prix. Innovative Naturals, notre programme d'approvisionnement éthique, comprend une série d'initiatives concernant des ingrédients comme la vanille, l'huile d'orange et le vétiver.

Il est présenté plus en détail dans notre Rapport sur le Développement Durable, disponible sur notre site Internet à l'adresse [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ sustainability ] – [ publications ]

En tant que leader de notre secteur, nous avons aussi accès à des technologies sophistiquées, sur lesquelles nous pouvons nous appuyer pour créer des ingrédients à l'aide de nouvelles méthodes alternatives et innovantes. Par exemple, dans le cadre d'un partenariat avec Amyris, nous développons actuellement un ingrédient de base à la fois alternatif et durable pour l'un de nos principaux produits chimiques de spécialité.

En matière d'approvisionnement, il est vital d'établir des stratégies et des alliances à long terme pour nos activités futures. Nous avons ainsi instauré des partenariats durables avec deux des plus grandes entreprises chimiques mondiales, afin de nous assurer des tarifs et des sources d'approvisionnement stables pour les glycols et les grands ingrédients aromatiques.

Enfin, nous avons mis en place une stratégie de couverture financière qui contribue à atténuer nos risques. Entre dans ce cadre, par exemple, un accord tarifaire indexé sur le cours du brut avec notre principal fournisseur. Une autre de nos stratégies consiste à maintenir un stock tournant minimal pour les ingrédients clés et à prendre des positions longues sur des ingrédients clés stratégiques.

## Chaîne d'approvisionnement

Chaque année, nous achetons des milliers de tonnes de matériel auprès de fournisseurs dans le monde entier et livrons notre large gamme de produits à nos clients dans toutes les régions.

Le déploiement de notre système SAP touchant à sa fin, le Comité exécutif a approuvé une initiative portant sur la chaîne d'approvisionnement en tant que projet clé qui englobe les deux divisions et fait partie intégrante du Développement Durable à long terme des activités de Givaudan.

Cette initiative accroîtra la transparence à l'échelle mondiale et renforcera l'intégration des processus en exploitant notre plateforme SAP.

En 2011, nous avons établi le plan général du projet et les feuilles de route, et avons défini les étapes clés. Nous avons également engagé des spécialistes pour la nouvelle équipe Global Supply Chain au sein des divisions Parfums et Arômes.

Dans le prolongement des travaux considérables accomplis jusqu'ici, le programme de chaîne d'approvisionnement s'accélénera en 2012. Nous lancerons des initiatives visant à améliorer les processus de l'offre et de la demande, la planification des ventes et des opérations (S&OP), la gestion des risques, les stratégies en matière de stocks et la mesure de la performance multidisciplinaire à l'appui de la stratégie de Givaudan.

Ce projet contribuera à améliorer encore le service à la clientèle et à optimiser les coûts totaux de la chaîne d'approvisionnement et du fonds de roulement. Selon nous, les avantages devraient apparaître concrètement d'ici fin 2012 et en 2013.



## Technologies de l'information

En 2011, nous avons poursuivi le déploiement d'Outlook, notre système ERP basé sur SAP. Ce projet a été l'un des plus importants pour la Société, et plus particulièrement pour notre département chargé des technologies de l'information.

Parmi les réalisations majeures de l'année, il convient de citer la finalisation du déploiement de SAP/Outlook au sein de la division Arômes en Amérique du Nord, ce qui représente sept sites et quelque 1400 utilisateurs. Dans notre région Europe, Moyen-Orient et Afrique, nous avons terminé les travaux au Royaume-Uni avec l'implémentation de SAP sur les sites de Milton Keynes et Staines, où nous disposons désormais d'une configuration unique et simplifiée. L'usine de Makó, en Hongrie, s'est préparée à l'installation du système qui est prévue pour l'année prochaine. Enfin, Outlook fonctionne aussi dans la région Asie-Pacifique: une première vague comprenant Singapour, l'Indonésie et la Thaïlande s'est achevée en septembre, ajoutant quelque 400 utilisateurs à la communauté globale. Le lancement et les ajustements consécutifs ont été réalisés en un temps record et avec un minimum de perturbations.

Au total, la solution Outlook compte désormais près de 2000 utilisateurs de plus, ce qui porte à 7100 le nombre d'utilisateurs de SAP à travers le monde. Toutes les conditions sont réunies pour que nous finalisions le programme en 2012. Cette phase comprendra les deux vagues restantes dans la région Asie-Pacifique (notamment les sites chinois, indiens, australiens, japonais et sud-coréens) ainsi que des travaux en Hongrie et en Afrique du Sud.

Au cours des douze derniers mois, de premières avancées ont été entreprises visant à faire évoluer le département des technologies de l'information vers un modèle qui soutiendra efficacement la plateforme SAP. Ce processus sera défini et mis en œuvre plus avant au premier semestre de l'année prochaine pour coïncider avec l'implémentation totale d'Outlook, ce qui permettra d'assurer une transition parfaite.

Outre les travaux concernant Outlook, les équipes informatiques ont continué d'optimiser les solutions au service de la recherche, de la création, de la vente et du marketing. Nous avons, par exemple, mené à bien plusieurs initiatives destinées à mettre en place des outils de pointe dans les domaines de la tarification et de la gestion de projets. Nous avons également travaillé à créer une plateforme de veille économique efficace et intégrée, qui fournit des indicateurs de performance dynamiques à l'équipe de Direction. Enfin, nous avons continué durant cet exercice de favoriser l'innovation au sein de notre Société. A cet effet, nous avons lancé une plateforme de réseau social et de collaboration visant dans un premier temps à accroître l'interactivité dans les domaines de la recherche, du développement produits et du marketing à l'échelon international.

## Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS)

L'hygiène et la sécurité des collaborateurs de Givaudan ainsi que la protection de l'environnement sont au cœur de l'approche de la Société en matière de gouvernance d'entreprise.

Développée en 2010, la Stratégie globale EHS est entrée dans sa phase d'exécution en 2011. Notre réseau mondial EHS a participé à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'action sur trois ans visant à faire en sorte que la Société continue d'innover et reste performante sans compromettre la sécurité de ses collaborateurs, de ses produits, de ses actifs et de l'environnement. Nous avons créé un Comité de pilotage EHS à l'échelle mondiale, composé de divers représentants de notre Société qui ont été chargés d'orienter, de conseiller et de soutenir les efforts engagés par les équipes EHS durant la phase d'exécution de leurs plans.

Le renforcement de l'organisation EHS s'est poursuivi en 2011. Nos spécialistes internationaux font profiter les équipes locales de leur savoir-faire unique en matière de sécurité, de matières et de biens dangereux, de reporting, d'audit et de gestion du changement.

En 2011, nous nous sommes tout particulièrement concentrés sur les cinq domaines clés décrits ci-après.

### Sécurité liée au comportement

Lancée en 2010, la formation SafeStart™ est la pierre angulaire de notre politique de promotion d'une culture de la sécurité qui vise à sensibiliser les collaborateurs aux questions liées à la sécurité. Ce programme à long terme sera achevé fin 2012, date à laquelle chaque collaborateur aura été formé directement aux comportements pratiques et systématiques à adopter au travail, à la maison et sur la route.

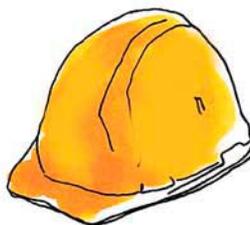
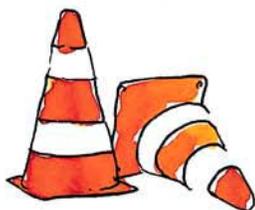
En 2011, l'accent a été mis en particulier sur l'harmonisation de notre approche concernant la performance en matière de sécurité. Nous avons à cet effet fixé des objectifs pour chaque site à travers le monde, en accord avec notre ambition au niveau mondial visant à parvenir à moins d'un accident avec arrêt de travail pour 1000 employés d'ici 2020. Outre l'introduction de la formation SafeStart™, des plans d'action locale ont été élaborés pour garantir que ces objectifs soient atteints. Grâce à la mise en œuvre de notre nouveau système de reporting global EHS, nous sommes en mesure de surveiller quotidiennement les incidents se produisant à travers le monde. Ce dispositif nous permet de répondre rapidement aux incidents et de communiquer les principaux enseignements tirés de ces événements et, ainsi, d'améliorer les programmes locaux de prévention des incidents. Toutes ces mesures préventives nous aident à renforcer continuellement notre culture de la sécurité.

Royaume-Uni

### Créer une culture de la sécurité

Nos équipes travaillent d'arrache-pied à intégrer la sécurité dans la culture de Givaudan. En 2011, nous avons organisé toute une série de journées spéciales et d'initiatives diverses visant à placer la sécurité en tête des préoccupations de chacun, dans la droite ligne de notre programme comportemental «Zéro est possible».

Par exemple, à Ashford au Royaume-Uni, nous avons impliqué un maximum de personnes dans une Journée EHS, où des activités ludiques ont permis de faire passer le message. Quelque 130 collaborateurs ont participé à ces manifestations, qui allaient de la course cycliste à la conduite automobile défensive en passant par des conférences sur la sécurité et des visites organisées par les services de secours externes.



Notre programme comportemental de sécurité «Zéro est possible» a permis de réduire de 16% le taux d'accidents avec arrêt de travail en 2010, et nous avons enregistré une baisse encore plus importante en 2011, avec un recul du taux à 36%. Si nous sommes conscients du fait que la sécurité nécessite des efforts permanents et que nous ne devons pas nous reposer sur nos lauriers, nous sommes toutefois heureux de pouvoir à nouveau faire état d'une amélioration significative de notre performance en 2011.

### Audits EHS

Nous avons poursuivi notre programme d'audits en vue de disposer d'une vue exhaustive de toutes les activités EHS de Givaudan. Nous procédons à deux types d'audits : le premier est assuré par un cabinet international externe indépendant sur chaque site pour veiller à ce que nous nous conformions aux réglementations locales et à ce que nos systèmes en place soient efficaces, en comparant notre performance aux normes et meilleures pratiques du secteur. Le programme d'audit de l'ensemble des sites opérationnels, initié en 2010, arrivera à terme mi-2012. Le second type d'audit est effectué par nos assureurs et consiste à évaluer en continu nos responsabilités vis-à-vis de nos biens, de nos produits et de l'environnement. Grâce aux résultats et recommandations de ces audits nous conseillant de renforcer le niveau de protection de nos installations, ainsi qu'à des mesures de suivi, nous sommes parvenus à réduire davantage encore notre exposition aux risques majeurs. De plus, le nouvel outil interne de gestion des audits, actuellement en cours de développement, nous permettra de prendre en compte plus efficacement les résultats des audits nous concernant et d'en mesurer la performance.

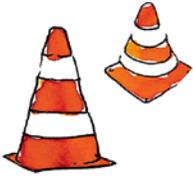
### Directives de la Société en matière d'EHS

Dans le cadre de la stratégie EHS, des initiatives clés ont été lancées, parmi lesquelles la constitution d'un ensemble de directives internes en matière d'EHS. Fin 2011, nous avons finalisé l'ensemble des huit directives, chacune étant composée d'un ensemble de lignes directrices et d'outils pratiques. Ces directives, lignes directrices et outils ont été conçus de manière à en faciliter la mise en œuvre à travers le Groupe, en mettant l'accent sur l'aspect pratique, la facilité de compréhension et le respect des meilleures pratiques dans le domaine EHS.

Ces directives concernent la protection de l'environnement, la protection de la santé, la sécurité, la gestion des risques et des crises, la gestion des matières premières, le reporting et la gestion de la performance, ainsi que la formation aux questions relatives à l'EHS. Elles devraient être publiées sur notre site intranet début 2012.

### Matières dangereuses

La gestion des matières dangereuses est au cœur des activités menées par Givaudan et nous nous engageons à respecter les normes de conformité en vigueur afin d'atténuer les risques pour nos collaborateurs et l'environnement. En 2011, nous avons lancé le déploiement à l'échelle du Groupe de notre stratégie de conformité des matières dangereuses. Dans ce contexte, nous avons mis sur pied une organisation composée de spécialistes régionaux qui se concentrent sur les aspects opérationnels liés aux défis posés par la surveillance, le stockage, la manipulation, l'étiquetage et le transport de matières dangereuses, afin de garantir une surveillance globale de la situation. Sous la direction du Directeur mondial de



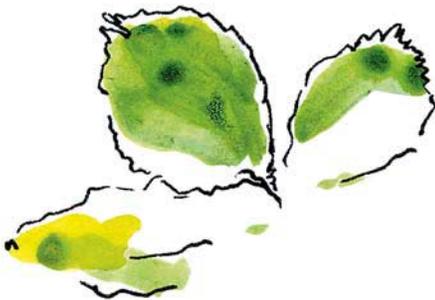
la conformité des matières dangereuses récemment nommé, nous avons fait évoluer la fonction et créé un solide réseau de gestionnaires de la conformité des matières dangereuses dans toutes les régions.

Parmi les grands projets mis en œuvre en 2011, citons la mise en place du Système harmonisé à l'échelle mondiale d'étiquetage et de classification de l'ensemble des matières dotées d'un code SAP ainsi que la création d'une plateforme internationale de services de transport en cas d'urgence. En outre, nous avons également fondé en 2011 un Centre de compétences pour les matières dangereuses, constituant une ressource incontournable permettant à chaque collaborateur d'accéder à des analyses d'impact et des informations sur les produits.

## Environnement

Conformément à notre programme de Développement Durable, nous nous sommes fixé des objectifs d'efficacité environnementale ambitieux mais réalistes pour 2020 en matière de consommation d'énergie, d'émissions de CO<sub>2</sub> ainsi que de gestion des déchets et de l'eau, qui ont été ratifiés par le Comité exécutif en janvier 2011. Les progrès réalisés dans ce domaine durant cette première année sont très satisfaisants. De plus, nous avons respecté les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) concernant la communication de notre bilan en matière de Développement Durable. Le rapport de 2010, publié en mars 2011, indique un niveau d'application GRI C, ce qu'a vérifié et confirmé la GRI. Conformément à nos principes d'amélioration continue, nous espérons parvenir au niveau d'application GRI B+ pour le Rapport sur le Développement Durable 2011. Ce niveau donne une plus grande précision et une crédibilité accrue au rapport financier, et satisfait aux besoins d'information d'un grand nombre d'acteurs.

De plus amples informations concernant les progrès récemment accomplis en matière de Développement Durable seront fournies dans notre Rapport sur le Développement Durable 2011, qui fera l'objet d'une publication distincte disponible à partir du mois de mars 2012 à l'adresse [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ sustainability ] – [ publications ]



## Gestion des risques

La gestion des risques fait partie intégrante des activités de Givaudan. La Société utilise un processus structuré et continu visant à identifier et évaluer les principaux risques à tous les niveaux et à décider de la réponse à leur apporter.

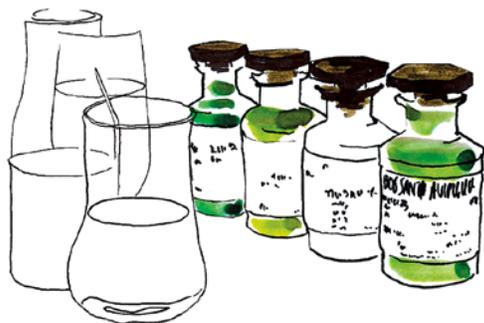
### Principes et responsabilités en matière de gestion des risques

Le processus de gestion des risques de Givaudan est fondé sur la Charte de gestion des risques établie par le Conseil d'administration de la Société. Givaudan définit la gestion des risques comme un processus structuré et continu visant à identifier et évaluer les risques et à décider de la réponse à leur apporter, ainsi qu'à signaler les opportunités et les menaces qu'ils génèrent et qui sont susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la Société.

Le processus de gestion des risques de Givaudan prend en compte les interactions entre les risques à l'échelle de toute la Société. Le processus de gestion des risques a été conçu sur la base de normes et de pratiques reconnues, notamment le cadre ERM du Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Commission Treadway.

La Charte de gestion des risques de Givaudan s'attache à préciser les objectifs et les principes de la gestion des risques au sein de la Société ainsi qu'à formaliser les rôles et les responsabilités en la matière. Elle fournit le cadre d'un processus de gestion des risques pragmatique et efficace pour traiter les risques les plus susceptibles d'affecter la capacité de Givaudan à atteindre ses objectifs essentiels. Le Conseil d'administration est chargé de définir et d'approuver le cadre de gestion des risques, l'exécution de l'ensemble du processus de gestion des risques étant confiée au Comité exécutif, qui soumet son rapport une fois par an au Conseil d'administration.

Le processus de gestion des risques permet d'informer plus facilement les principales parties prenantes des risques potentiels et de la philosophie de Givaudan pour y remédier. Parallèlement, il renforce la sensibilisation des cadres exécutifs clés vis-à-vis de l'ampleur des risques, fournit des informations de gestion en fonction des risques pour une prise de décision plus efficace et contribue à préserver les valeurs et les actifs de la Société tout en protégeant les intérêts des actionnaires.



## Risques stratégiques

Le processus d'évaluation et de gestion du risque stratégique suit un cycle annuel. En vue d'assurer une approche harmonisée à l'échelle du Groupe, le processus est coordonné par le Corporate Compliance Officer et 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 constituent pour Givaudan. Il permet ainsi de mettre en place des plans de gestion et d'atténuation adaptés aux différents risques. Pour chaque risque stratégique majeur pour la Société, un membre du Comité exécutif est désigné en tant que responsable du risque chargé de le gérer à l'échelle du Groupe tout entier. L'audit interne la Société est là pour garantir l'efficacité du processus de gestion des risques.

En 2011, le processus de gestion du risque stratégique a privilégié un examen approfondi des moteurs de risque et des mesures d'atténuation pour les principaux risques de la Société en faisant appel à des spécialistes pour chaque type de risque. Il a également analysé les liens et les interdépendances entre les risques majeurs pour la Société ainsi que les stratégies de croissance formulées pour 2015.

## Gestion du risque lié à la sécurité des produits

Notre programme d'évaluation de la sécurité des produits vise à garantir que tous les produits peuvent être utilisés en toute sécurité par les consommateurs. Le programme repose sur une évaluation systématique de la sécurité des ingrédients entrant dans la composition de nos produits de parfumerie et 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 élaborés de manière à satisfaire à l'ensemble des exigences réglementaires et de sécurité des marchés sur lesquels ils seront vendus. Qui plus est, Givaudan soutient et bien souvent dirige les programmes sectoriels des associations respectives (IFRA et IOFI) en vue d'assurer la sécurité d'utilisation des parfums et des arômes dans les produits de consommation.

## EHS et gestion du risque opérationnel

EHS a effectué des évaluations exhaustives du risque pour les 33 sites de production de Givaudan en 2011 selon une approche centralisée utilisant des paramètres pour analyser et évaluer ces risques. Dans le cadre du cycle annuel de gestion des risques EHS, dix de ces sites ont ensuite fait l'objet d'audits formels externes en matière de conformité et de risque pour garantir l'efficacité de la méthode utilisée. Les mesures résultant de tous les audits sont gérées en interne au moyen d'un système de gestion EHS maison comprenant des solutions et des actes de clôture formellement documentés.

Givaudan Operations a en outre procédé à des évaluations et à une gestion continues des risques inhérents à tous les processus chimiques conformément aux normes sectorielles établies.

## Risques informatiques

Suite aux décisions prises dans le cadre du projet de gouvernance informatique et aux résultats de l'audit informatique, le département Information Security a pris l'initiative de promouvoir le cadre de gestion du risque informatique. L'objectif principal pour 2011 consistait à évaluer les risques susceptibles de perturber d'importants services informatiques au sein du Global Datacenter. Dans cette optique, le système ERP mondial SAP/Outlook a été désigné pour faire l'objet d'une évaluation approfondie couvrant l'organisation, les processus et les systèmes informatiques ainsi que les risques liés aux sites pour les bâtiments du Global Datacenter. L'étude a conclu que les risques de perturbations étaient bien couverts dans l'état actuel de la technologie. Les possibilités d'amélioration recensées ont été intégrées dans un plan de traitement des risques. Pour 2012, des activités de suivi et l'extension du champ de l'évaluation du risque informatique sont prévues.

## Risque financier

Vous pouvez vous reporter aux pages 109 à 115 du Rapport financier pour en savoir plus sur notre gestion des risques financiers.

## Réglementation

Le rôle de nos équipes chargées de la réglementation consiste à garantir que nos produits respectent, voire dépassent les règles de sécurité et de conformité partout dans le monde. Nous sommes également de fervents défenseurs de notre industrie, veillant à ce que la réglementation évolue dans le sens des intérêts de nos clients et des consommateurs.

En 2011, notre savoir-faire local, régional et mondial a une nouvelle fois permis à nos clients de bénéficier des ressources et des informations nécessaires pour commercialiser leurs produits dans le monde.

La sécurité et la conformité réglementaire de nos produits sont une priorité absolue pour Givaudan. Nous avons conçu et continuons de développer des systèmes et des processus à la pointe du progrès pour faire en sorte que nos produits satisfassent aux exigences réglementaires et de sécurité sur tous les marchés concernés et qu'ils répondent à toutes les attentes de nos clients.

Nous apportons un soutien à nos clients sur un marché mondial où les défis se multiplient : les produits circulent ainsi régulièrement d'un environnement réglementaire à l'autre, étant souvent fabriqués dans un pays puis vendus dans d'autres qui appliquent des réglementations différentes. Dans le secteur des arômes, il s'agit donc d'exploiter les compétences distinctives de nos ressources locales, régionales et mondiales pour nous démarquer de nos concurrents et soutenir nos clients lorsqu'ils lancent des produits et des marques dans le monde entier. Par exemple, alors que nos clients continuent de répondre à la demande des consommateurs en mettant l'accent sur les produits qui favorisent la santé et le bien-être, nous restons attachés à leur fournir la technologie qui confère un caractère distinctif à leur offre. En 2011, nous avons enregistré de nombreux nouveaux ingrédients ou technologies novatrices dans divers cadres réglementaires dans le monde.

Les consommateurs tendent à poser des questions plus complexes et attendent une aide appropriée, comme sur les questions relatives aux mets halal et autres régimes alimentaires particuliers. L'importance des produits certifiés halal augmente parallèlement au développement des marchés en Asie et au Moyen-Orient. Notre nouveau site de fabrication en Hongrie comprendra des aires de production séparées pour protéger l'intégrité alimentaire de nos produits.

Dans le domaine des parfums, nous honorons avec succès nos obligations en vertu de la réglementation européenne REACH. REACH régit le contrôle chimique et, comme nous l'indiquons en 2007, le coût net de la conformité pour Givaudan s'élèvera à CHF 44 millions sur dix ans. Nous avons réalisé d'importants travaux préparatoires concernant la phase II de la réglementation en 2011 et sommes en bonne voie pour obtenir

125 enregistrements d'ici fin 2012. Dans ce domaine, comme dans d'autres, nous sommes à la pointe du secteur en termes de bonnes pratiques, diffusant largement les résultats de nos expériences parmi les fournisseurs et les partenaires des consortiums afin de les aider à choisir la meilleure approche.

Nous faisons tout pour permettre à nos clients d'atteindre leurs objectifs commerciaux. En 2011, notre division Arômes a continué de fournir des documents et conseils réglementaires de grande qualité aux clients. En étant à l'écoute de leurs besoins et points de vue, et en comprenant mieux le caractère souvent international de leurs activités, nous avons mis en place des processus pour faciliter la mise à disposition de documents à l'appui des produits qui sont commercialisés sur de nombreux marchés mondiaux.

Nous avons également continué de diffuser nos très appréciés bulletins RAPS Flash sur les ingrédients, qui conseillent les clients Parfumerie dans leurs domaines de préoccupation ou d'intérêt. En 2011, par exemple, après avoir procédé à une évaluation approfondie de la sécurité de l'aldéhyde cyclamen, nous avons rendu les consommateurs attentifs au profil de sécurité réel de ce produit par le biais du RAPS Flash.

Nous restons attachés à la bonne gestion de notre secteur, aux progrès de la science et à la défense de notre industrie.

Au cours des douze derniers mois, nous avons continué de tout mettre en œuvre pour mieux harmoniser les réglementations qui ont un impact sur l'industrie des arômes dans le monde grâce à notre rôle moteur dans des associations professionnelles comme l'International Organisation of the Flavour Industry (IOFI), la Flavour and Extract Manufacturers Association (FEMA) aux Etats-Unis et l'European Flavour Association (EFFA) en Europe. De même, nous sommes toujours résolument engagés à jouer un rôle de premier plan dans le développement stratégique du secteur de la parfumerie. Les cadres supérieurs de Givaudan figurent en bonne place au Conseil de l'International Fragrance Association (IFRA), où ils siègent aux côtés d'importants clients. En 2011, nous avons engagé un dialogue fructueux avec toutes les parties prenantes, notamment en ce qui concerne la protection de la propriété intellectuelle.





# Gouvernement d'entreprise

60 Gouvernement d'entreprise

60 – Structure du Groupe et actionariat

61 – Structure du capital

62 – Conseil d'administration

72 – Comité exécutif

75 – Rémunérations, participations et prêts

75 – Participation des actionnaires

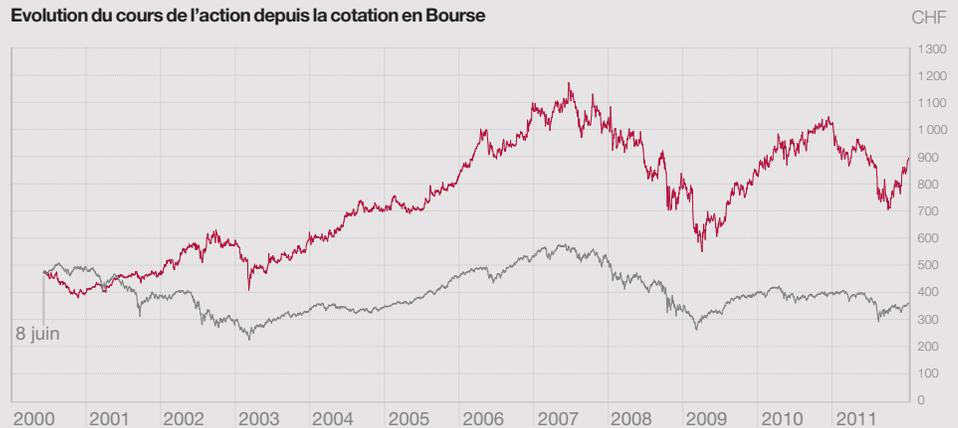
76 – Prise de contrôle de la Société et mesures de défense

77 – Révision

77 – Politique d'information

78 Rapport de rémunération

Evolution du cours de l'action depuis la cotation en Bourse



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

— Givaudan — SMI

# Gouvernement d'entreprise

Le système de gouvernement d'entreprise de Givaudan est harmonisé avec les normes et les pratiques internationales afin d'assurer un équilibre des pouvoirs adéquat au sein de l'entreprise 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 le gouvernement d'entreprise et au Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise publié par economiesuisse, en tenant compte également des normes et pratiques internationales 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 gouvernement d'entreprise de Givaudan sont disponibles sur le site Internet [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ our company ] – [ corporate governance ] – [ rules and policies ]

## 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 »), 5, chemin de la Parfumerie, 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 : Parfumerie 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, 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 connaissance des consommateurs et des achats.

Les différentes fonctions centrales au sein de la Société comprennent la Finance, l'Informatique, le Service juridique, la Compliance, 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 2011 (note 3D).

Pour de plus amples détails concernant la structure du Groupe, veuillez vous reporter aux comptes annuels consolidés de 2011 (notes 1 et 5).

Le Rapport financier 2011 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 2011 (ou à la date de leur dernière déclaration en vertu de l'art. 20 de la Loi sur les bourses) : William H. Gates III (10,29%), Nestlé SA (10,03%), Harris Associates LP (4,80%), MFS Investment Management (4,62%), Nortrust Nominees Ltd (fiduciaire ; 11,81%), Chase Nominees Ltd (fiduciaire ; 7,17%) et Mellon Bank N.A. (fiduciaire ; 3,43%).

La Société n'est partie à 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 ] – [ actions ] – [ société ] – [ principaux actionnaires ]

## 2. Structure du capital

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

#### Capital-actions ordinaire

Au 31 décembre 2011, 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 2011, sa capitalisation boursière s'élevait à CHF 8 264 059 470.

La Société dispose d'un capital-actions autorisé et d'un capital-actions conditionnel, comme décrit ci-après.

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

#### Capital-actions autorisé

Conformément à la décision de l'Assemblée générale du 25 mars 2010, le Conseil d'administration est autorisé, jusqu'au 26 mars 2012, à augmenter le capital-actions à concurrence de CHF 10 000 000, par l'émission d'un maximum d'un million d'actions nominatives entièrement libérées d'une valeur nominale de CHF 10,00 chacune.

#### 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 2009 sont disponibles dans les comptes annuels statutaires (notes 6 et 7) du Rapport financier 2010. Les variations des fonds propres en 2010 et 2011 sont présentées en détail dans les comptes annuels statutaires (notes 6 et 7) du Rapport financier 2011.

### 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

Aucune exception à ces règles n'a été accordée en 2011.

### 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 représentants légaux 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

Depuis le dernier amendement des Statuts de Givaudan SA lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 mars 2011, le Conseil d'administration peut être composé de sept à neuf membres.

Actuellement composé de huit membres, le Conseil d'administration de Givaudan réunit des compétences étendues dans les domaines de la finance, de la stratégie et de l'industrie de la parfumerie et des arômes. Le Conseil bénéficie d'une longue expérience dans de nombreux domaines ayant trait aux activités de la Société, depuis la recherche et l'innovation jusqu'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

Non exécutif

Siège au Conseil depuis 1999

Mandat actuel expire en 2012

Président du Conseil d'administration de Clariant SA, Vice-président du Conseil de Syngenta SA. Jürg Witmer rejoint le service juridique de la société Roche en 1978, puis est nommé successivement assistant du Président-directeur général, Directeur général de Roche Far East, Directeur de la communication et des affaires publiques au siège social de Roche à Bâle, en Suisse, et Directeur général de Roche Austria. Il est nommé Directeur général de Givaudan Roure en 1999, puis Président du Conseil d'administration en 2005. Il est titulaire d'un doctorat en droit de l'Université de Zurich et a suivi des études de relations internationales à l'Université de Genève.



Dr Jürg Witmer

#### André Hoffmann

Vice-président

Entrepreneur

De nationalité suisse, né en 1958

Non exécutif

Siège au Conseil depuis 2000

Mandat actuel expire en 2012

Vice-président du Conseil de Roche Holding Ltd, membre du Conseil d'Amazentis SA, de Genetech Inc., de Glyndenbourne Productions Ltd, de l'INSEAD et de MedAssurant Inc., Président de la FIBA (Fondation internationale du Banc d'Arguin), de la Fondation MAVA, de Living Planet Fund Management Company SA, de Massellaz SA, ainsi que de Nemadi Advisors Ltd. Vice-président de la Fondation Tour du Valat et de WWF International. André Hoffmann devient Directeur administratif de la Station Biologique de la Tour du Valat en France en 1983. En 1985, il rejoint James Capel and Co. Corporate Finance Ltd à Londres en tant que collaborateur dans le département Europe continentale, pour assumer ensuite la fonction de Directeur des fusions et acquisitions européennes. En 1991, il entre chez Nestlé UK à Londres en tant que responsable de marque. Il a suivi des études d'économie à l'Université de Saint-Gall et est titulaire d'un Master of Business Administration de l'INSEAD.



André Hoffmann



Irina du Bois

**Irina du Bois**  
Administratrice

Ingénieur chimiste  
Double nationalité suisse et allemande, née en 1946  
Non exécutif  
Siège au Conseil depuis 2010  
Mandat actuel expire en 2013

Présidente de la Fondation Pierre du Bois pour l'histoire du temps présent. Irina du Bois commence sa carrière en 1976 chez Nestlé en tant que Responsable des affaires réglementaires puis devient Directeur des affaires réglementaires en 1986, avant d'occuper également, en 1990, les fonctions de Directeur de l'environnement d'entreprise. Avant son départ de Nestlé en 2010, elle avait dirigé le département des affaires réglementaires et scientifiques, de 2004 à 2009. Active au sein de plusieurs organisations et institutions liées à l'industrie alimentaire, Irina du Bois a siégé à la présidence du Groupe d'experts des normes internationales de la Confédération des industries agro-alimentaires de l'UE et 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 membre du Comité national suisse du Codex alimentarius. Elle est titulaire d'un diplôme en ingénierie chimique de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL).



Dr Nabil Y. Sakkab

**Dr Nabil Y. Sakkab**  
Administrateur

Entrepreneur  
De nationalité américaine, né en 1947  
Non exécutif  
Siège au Conseil depuis 2008  
Mandat actuel expire en 2014

Membre du Conseil d'Altria Group Inc. et d'Aplion Medical LLC, Président de BiOWiSH Technologies, de Creata Ventures et de Deinove. Advisory Professor à l'Université Tsinghua à Pékin. En 1974, 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. 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  
Non exécutif  
Siège au Conseil depuis 2009  
Mandat actuel expire en 2012

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. 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 gouvernement d'entreprise, de gestion du risque et de contrôle interne. Expert-comptable suisse, il est également titulaire d'un diplôme d'économiste d'entreprise HES.

**Peter Kappeler**  
Administrateur

Entrepreneur  
De nationalité suisse, né en 1947  
Non exécutif  
Siège au Conseil depuis 2005  
Mandat actuel expire en 2013

Membre du Conseil d'administration Cendres et Métaux SA, Immobilière Suisse Holding SA, et Immobilière Suisse Société Coopérative. Peter Kappeler occupe des fonctions de direction dans plusieurs entreprises des secteurs industriel et bancaire. Pendant 17 ans, M. Kappeler 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 co-propriétaire de plusieurs petites start-ups industrielles et également membre de plusieurs conseils d'administration, dont celui de la Fondation Académie d'été du Centre Paul Klee. Il est titulaire d'un Master of Business Administration de l'INSEAD et ingénieur diplômé de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich.



Thomas Rufer (gauche) avec Peter Kappeler

**Prof. em. Dr Dres. h. c.  
Henner Schierenbeck**

Administrateur

Professeur

De nationalité allemande, né en 1946

Non exécutif

Siège au Conseil depuis 2000

Mandat actuel expire en 2012

Professeur émérite de gestion et de contrôle bancaires à l'Université de Bâle, conseiller scientifique auprès du «Zentrum für Ertragsorientiertes Bankmanagement» (Münster/Westphalie) et membre du Conseil de surveillance de DIA Consult AG. M. Henner Schierenbeck devient Professeur de comptabilité en 1978 et Professeur d'affaires bancaires en 1980 à l'Université de Münster. En 1990, il devient Professeur de gestion et de contrôle bancaires à l'Université de Bâle. Il est titulaire d'un doctorat de l'Université de Fribourg-en-Brisgau, ainsi que de deux doctorats honorifiques de l'Université d'Etat de Riga en Lettonie et de la Mercator School of Management de Duisburg en Allemagne.

**Lilian Biner**

Administratrice

Entrepreneur

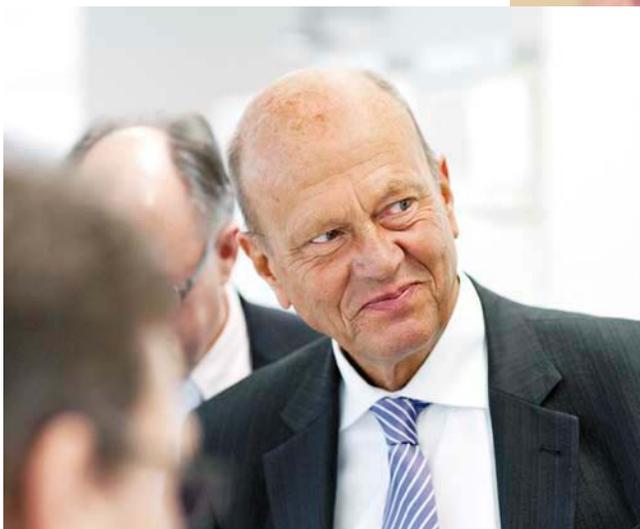
De nationalité suédoise, née en 1962

Non exécutif

Siège au Conseil depuis 2011

Mandat actuel expire en 2014

Membre du Conseil d'administration d'Oriflame Cosmetics SA, de RNB Retail and Brands AB, de Thule Group AB, de OJSC Melon Fashion Group et de a-connect (group) ag. 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 Directeur financier et Vice-président exécutif d'Axel Johnson AB en 2007 et de Directeur de la tarification stratégique d'Electrolux Major Appliances Europe, une société qu'elle a rejoint en 2000 en tant que responsable des RH et du développement de l'organisation. Elle est diplômée de la Stockholm School of Economics (BA/MBA).



Prof. em. Dr Dres. h. c. Henner Schierenbeck



Lilian Biner

## 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 2011, tous les membres du Conseil d'administration étaient non exécutifs. Aucun membre du Conseil n'entretient de relations d'affaires importantes avec Givaudan SA ni avec aucune de ses filiales. M. 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 le gouvernement d'entreprise 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

Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 mars 2011, les Statuts de Givaudan SA ont été modifiés. Ils prévoient que le nombre des membres du Conseil d'administration est désormais compris entre sept et neuf et que la durée du mandat est comprise entre un et trois ans, sous réserve de démission ou de révocation anticipée par l'Assemblée. Les membres du Conseil sont tenus de se retirer au plus tard lors de l'Assemblée générale annuelle 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.

Lors de l'Assemblée générale annuelle 2011, deux membres ont été réélus : Dr. Nabil Sakkab pour un mandat supplémentaire de trois ans et Prof. Henner Schierenbeck, de nationalité allemande, pour un mandat supplémentaire d'un an. L'Assemblée générale annuelle a également élu un nouveau membre du Conseil d'administration, Mme Lilian Biner, de nationalité suédoise, est dotée d'une longue expérience des fonctions de direction dans les sociétés de distribution et de biens de consommation.

### 3.4.2 Mandat pour chaque membre du Conseil d'administration: première élection et durée restante

Pour connaître la date de la première élection au Conseil et la durée restante du mandat de chaque membre, veuillez vous reporter à sa biographie, qui figure à la section 3.1 ci-avant.

## 3.5 Organisation interne

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

Le Conseil d'administration désigne son Président et son Vice-président, chacun pour un mandat de trois ans.

Le Président convoque, prépare et préside les réunions 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 la rémunération globale du Directeur général et des autres membres du Comité exécutif au Comité de rémunération et coordonne l'action des comités du Conseil d'administration. Le Président reçoit toutes les invitations et tous les procès-verbaux des réunions du Comité et il 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 gouvernement 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-après.

Membres des Comités jusqu'au 23 mars 2011

Comités du Conseil d'administration	Jürg Witmer [Président]	André Hoffmann	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Ruf	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck
Audit				■	■		■
Nomination et gouvernement d'entreprise	■	■	■				
Rémunération		■		■		■	

■ Président du comité  
■ Membre du comité

Membres des Comités depuis le 24 mars 2011

Comités du Conseil d'administration	Jürg Witmer [Président]	André Hoffmann	Lilian Biner <sup>1</sup>	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Ruf	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck
Audit			■		■	■		■
Nomination et gouvernement d'entreprise	■			■			■	
Rémunération	■	■			■			

■ Président du comité  
■ Membre du comité

<sup>1</sup> Membre du Conseil d'administration depuis le 24 mars 2011

#### 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 quatre membres du Conseil d'administration.

Le Comité d'audit s'assure que les systèmes de gestion du risque de la Société soient 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 2011. Chaque séance a duré environ une demi-journée. Le Directeur financier, 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.

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.

En 2011, le Comité de rémunération s'est réuni quatre fois. Chaque séance a duré entre une heure et demie et deux heures. Pendant ces séances, le Comité a examiné, entre autres, la politique et les principes de rémunération de Givaudan.

#### Comité de nomination et de gouvernement d'entreprise

Le Comité de nomination et de gouvernement d'entreprise aide le Conseil d'administration à appliquer les principes de gouvernement d'entreprise. 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.

Le Comité de nomination et de gouvernement d'entreprise s'est réuni deux fois en 2011, lors de séances qui ont duré une heure chacune.

Pour de plus amples informations concernant le Conseil d'administration et le rôle des Comités, veuillez consulter les sites Internet suivants: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ our company ] – [ board of directors ] and [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, vidéo-conférence, etc.), sous réserve qu'aucun des membres du Conseil n'exige une séance formelle.

Les Comités du Conseil se réunissent en général directement 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 afin d'en prendre connaissance au préalable. En 2011, un système électronique sécurisé de partage des documents a été adopté pour la diffusion des informations aux membres du Conseil d'administration.

En 2011, le Conseil d'administration de Givaudan a tenu six séances ordinaires, dont une séance constitutive immédiatement après l'Assemblée générale des actionnaires, ainsi qu'une séance par téléphone. Le Conseil a également adopté deux résolutions par consultation écrite. 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 2011, tous les membres ont participé à toutes les séances du Conseil. En juillet 2011, le Conseil a visité le site de production de parfums de San Celoni en Espagne, à l'occasion du cinquantième anniversaire du site.

Hormis la séance constitutive qui s'est tenue immédiatement après l'Assemblée générale des actionnaires, 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. Les membres du Comité exécutif ont assisté à toutes les séances ordinaires, à l'exception de certaines séances à huis clos. Le Directeur général et le Directeur financier ont également assisté à la séance extraordinaire. Certains membres de l'équipe de direction ont été régulièrement invités à aborder des projets spécifiques lors des séances du Conseil.

En 2011, le Conseil d'administration a procédé à son auto-évaluation annuelle et a discuté en continu de la planification de sa propre relève.

### 3.6 Compétences

Le Conseil d'administration assume la responsabilité suprême de la conduite, de la surveillance et du contrôle stratégique de la direction de la Société et se charge des autres aspects qui, légalement, relèvent de sa compétence. Il définit notamment les stratégies à moyen et long terme, 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 terme, de l'établissement des directives régissant les politiques de la Société et de 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 communiquée par le Comité d'audit;
- la décision d'acquiescer ou de céder certains actifs corporels et incorporels 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 la concurrence, le délit d'initié et la publicité ad hoc;
- la préparation du Rapport Annuel d'activité, ainsi que la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires 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 spécifiques des auditeurs.

Sauf dispositions contraires de la législation suisse, des Statuts ou du Règlement du Conseil d'administration, 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'acquiescer des tâches de direction suprême de la Société et de supervision 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 suivants :

#### 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. Le Conseil reçoit également une fois par an des rapports sur l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité, le Développement Durable, ainsi que sur 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. Par ailleurs, le Contrôleur du Groupe assiste à la plupart des réunions du Comité d'audit. Le directeur des Ressources Humaines est présent et participe à chaque réunion du Comité de rémunération, sauf lorsque des questions relatives à la rémunération des membres du Comité exécutif sont débattues.
- 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'une « data room » 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. De plus, les membres du Conseil sont 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. Ce processus est axé sur l'identification et la gestion des risques.

Le Conseil d'administration définit le cadre de gestion des risques stratégiques, l'exécution du processus de gestion des risques stratégiques étant confiée au Comité exécutif. Le processus de gestion des risques obéit à un cycle structuré d'évaluation, de révision et de comptes rendus coordonnés 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 du Groupe tout entier. 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 109 à 115.

### 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, il consiste à analyser et à évaluer l'efficacité des processus d'affaires 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'affaires pertinents dans toutes les entités de Givaudan, en suivant une méthodologie d'audit des processus d'affaires 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.

Une fois par an, l'activité d'audit interne fait l'objet d'un rapport présenté 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 du Groupe 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 son plan d'activité 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'activité du Groupe 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 2011, le Comité a tenu 12 séances sur divers sites de Givaudan à l'international, chaque séance durant de un à trois jours. Ces réunions donnent au Comité exécutif l'occasion de visiter les différents sites de Givaudan dans le monde. Il 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

Membre du Conseil d'administration de la Swiss-American Chamber of Commerce, membre du Conseil d'administration du Natural Resources Stewardship Circle. En 1993, il rejoint Givaudan 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. Né à Paris (France) en 1961, Gilles Andrier est titulaire de deux Masters d'ingénieur de l'ENSEEIH Toulouse. Il a débuté sa carrière chez Accenture en tant que conseiller en gestion. Il est de nationalité française.



Gilles Andrier

## Mauricio Graber

Président de la division Arômes

Président de l'Organisation internationale de l'industrie des arômes alimentaires (IOFI). 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 devient Président de la division Arômes de Givaudan en 2006. Né en 1963, Mauricio Graber est de nationalité mexicaine. Il est diplômé de l'Universidad Autonoma Metropolitana en ingénierie électronique et titulaire d'un Master in Management de la JL Kellogg Graduate School of Management de Northwestern University aux Etats-Unis.



Mauricio Graber

## Michael Carlos

Président de la division Parfums

Vice-Président de l'Association internationale des matières premières pour la parfumerie (IFRA), membre du Comité exécutif du Research Institute for Fragrance Materials. 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. Il est nommé Directeur mondial des Parfums pour produits de consommation en 1999, puis Président de la division Parfums en 2004. Né en 1950, Michael Carlos est de nationalité française. Il est titulaire d'un MBA de l'Indian Institute of Management et diplômé de l'Indian Institute of Technology en ingénierie chimique.



Michael Carlos

### Matthias Währen

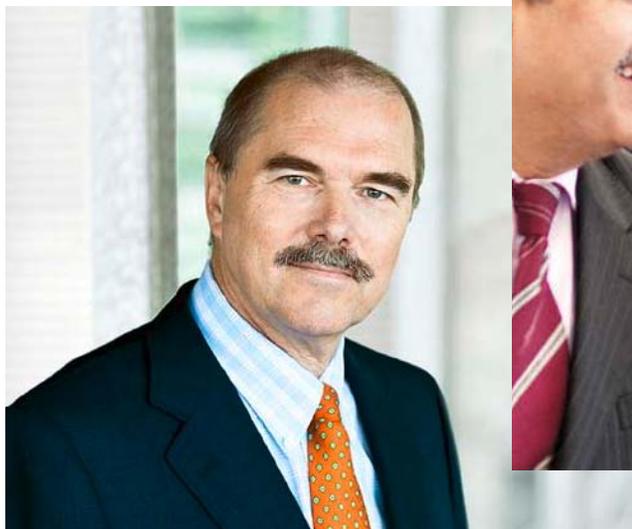
Directeur financier

Membre du Regulatory Board de SIX Exchange Regulation. Membre du Conseil de scienceindustries Switzerland. 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 a participé à la vente de cette activité à DSM en 2003 avant de rejoindre Givaudan en 2004. Né en 1953, Matthias Währen est de nationalité suisse et est diplômé de l'Université de Bâle.

### Adrien Gonckel

Technologies de l'information

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



Matthias Währen

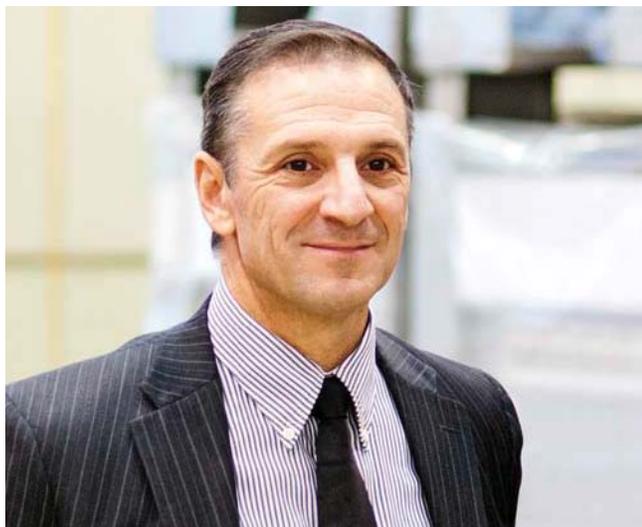


Adrien Gonckel

## Joe Fabbri Ressources Humaines

Il 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. Désormais basé en Suisse, il a été responsable de plusieurs projets régionaux de production 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 a été chargé du développement durable en 2008, de l'organisation des achats indirects au niveau international en 2009 et de la fonction Environnement, Hygiène et Sécurité au niveau mondial en 2010. Né en 1958 dans l'Ontario (Canada), Joe Fabbri est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie mécanique. Ses premières années de carrière le virent occuper différents postes d'ingénieur avant de passer dans le secteur de la gestion de la production.

Les curricula vitæ des membres du Comité exécutif sont également disponibles sur le site Internet de Givaudan à l'adresse suivante:  
[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ our company ] – [ executive committee ]



Joe Fabbri

## 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 ou 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

Givaudan 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 le gouvernement d'entreprise.

## 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 le chapitre séparé intitulé «Rapport de rémunérations» figurant dans le présent Rapport Annuel ainsi que dans le Rapport Financier 2011.

## 6. Participation des actionnaires

### 6.1 Limitation et représentation des droits de vote

#### 6.1.1 Ensemble des 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.

Dans l'exercice de son droit de vote, aucun actionnaire ne peut détenir plus de 10% de la totalité du capital-actions, 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 2011.

#### **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. Chaque actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire muni d'une procuration écrite, par un représentant légal, un représentant dépositaire, un représentant organe ou 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 des actionnaires.

## **6.3 Convocation de l'Assemblée générale**

Les actionnaires inscrits ayant droit de vote sont convoqués aux Assemblées générales par courrier ordinaire et par publication dans le Journal officiel suisse 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 sur l'invitation et est 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 1/3% 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 accordées par la Société aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'à un total de 282 membres de la Direction 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 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 du 24 mars 2011, Deloitte SA a été de nouveau désigné pour l'exercice 2011. Depuis mars 2009, pour l'audit de Givaudan, le réviseur principal 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 2011 s'élèvent à CHF 3,5 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 2011, Deloitte a également fourni d'autres prestations, notamment en matière de fiscalité, pour un montant de CHF 0,3 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. 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 2011, 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 ]

Des exemplaires des publications de la Société, telles que le Rapport Annuel, le Rapport semestriel, le Rapport sur le Développement Durable et d'autres documents, 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 ] et [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ sustainability ] – [ publications ]

Chiffres d'affaires trimestriels et autres communiqués de presse sont disponibles à l'adresse: [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [ media ] – [ press releases ]

### Calendrier des principaux événements 2012-2013:

Assemblée générale 2012	22 mars 2012
Chiffre d'affaires du premier trimestre	11 avril 2012
Résultats semestriels 2012	3 août 2012
Chiffre d'affaires des neuf premiers mois	9 octobre 2012
Résultats annuels 2012	5 février 2013
Assemblée générale 2013	21 mars 2013

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

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

Pour de plus amples informations, veuillez contacter :

Peter Wullschleger, Givaudan Media and Investor Relations  
5, chemin de la Parfumerie, CH-1214 Vernier

T +41 22 780 9093

F +41 22 780 9090

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

# Rapport de rémunération

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.

## Principes régissant la rémunération

Le Comité de rémunération du Conseil d'administration est composé de trois membres non exécutifs du Conseil et présidé par André Hoffmann. Le Directeur général est régulièrement invité aux réunions du Comité de rémunération. Il ne participe pas aux discussions portant sur sa propre rémunération. Le Directeur RH remplit la fonction de secrétaire du comité.

Le Comité de rémunération prépare la politique de rémunération et formule des recommandations à l'intention du Conseil d'administration. Il revoit régulièrement les politiques et les programmes de rémunération au sein du Groupe en ce qui concerne les salaires de base, les primes annuelles, les plans d'intéressement à long terme sous forme de titres de la Société ainsi que les plans de retraite et avantages sociaux. Le Comité de rémunération revoit et approuve également la rémunération et les avantages sociaux accordés à chaque membre du Comité exécutif et émet des recommandations sur la rémunération du Conseil d'administration.

Le Comité de rémunération se réunit deux à quatre 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.

## Principes de rémunération

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

- **Rémunération de la performance :** les employés 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 est composée des éléments suivants :

- **Salaire 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 employés 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 de l'EBITDA du Groupe (sur une base comparable).
- **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 individuels.
- **Plan d'intéressement à long terme :** ce plan associe certains cadres supérieurs et autres collaborateurs clés à l'évolution du cours de l'action Givaudan, en leur attribuant des options sur titres et/ou des unités d'actions assujetties à des restrictions.
- **Plan d'actions attribuées sous condition de performance :** la participation à ce plan est restreinte à quelque 50 cadres supérieurs. La performance du plan est étudiée pour une période de cinq ans (2008-2012). L'attribution définitive des actions sous condition de performance dépendra de la valeur économique générée sur la période considérée.
- **Avantages sociaux (rémunération indirecte) :** les avantages sociaux proposés visent à couvrir les besoins actuels et futurs des employés en matière de protection sociale. En règle générale, ils comprennent une couverture prévoyance, maladie, invalidité et décès. Des avantages en nature, tels que des véhicules de Société sont proposés à certains employés en fonction des pratiques usuelles sur les marchés locaux.

Comme le montre le tableau ci-après, tous les employés 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'intéressement à long terme et le Plan d'actions attribuées sous condition de performance présentés de façon plus détaillée dans la section qui suit.

### Structure de rémunération de Givaudan

Composante de rémunération approximative	Collaborateurs concernés	Nombre de collaborateurs concernés
Salaire de base	Tous les collaborateurs	8 900
Plan de partage des bénéfices	Collaborateurs non cadres	6 400
Plan de primes annuelles	Directeurs et cadres	2 500
Plan d'intéressement à long terme	Cadres et collaborateurs clés	270
Plan d'actions attribuées sous condition de performance	Cadres supérieurs	50

## 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. Ce groupe comparatif est constitué de sociétés de taille comparable occupant une place significative sur le marché international. Les enquêtes sur les rémunérations portent sur les 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 concernant les membres du Comité exécutif est effectuée par des consultants indépendants externes. Les activités de comparaison concernant les cadres de niveau inférieur 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. La part variable augmente avec les responsabilités et avec l'impact du poste sur les résultats de la Société.

La rémunération totale des cadres 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.

Les composantes de la rémunération directe sont décrites ci-après.

### 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 cadres supérieurs et les responsables de leur contribution à la réalisation des objectifs opérationnels annuels.

Les objectifs annuels des membres du Comité exécutif sont fixés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération. Pour 2011, ces objectifs et leurs pondérations respectives étaient les suivants :

- Croissance des ventes (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 cadres de niveau inférieur dépendent de la réalisation d'objectifs à la fois financiers, liés aux objectifs du groupe Givaudan, et qualitatifs, portant sur des initiatives clés et/ou des améliorations des processus.

En 2011, exprimées en pourcentage du salaire de base, les primes annuelles à la réalisation des objectifs s'établissent comme suit :

- Directeur général : 80 %
- Directeur financier et présidents de division : 60 %
- Directeur mondial des Ressources Humaines et Directeur mondial des Technologies de l'information : 50 %
- Membres des Comités de direction des divisions : 35 %-50 %
- Autres cadres et responsables : 10 %-35 %

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

### Plan d'intéressement à long terme

Le 25 mars 2009, le Conseil d'administration a approuvé un nouveau plan d'intéressement à long terme (« Long Term Incentive Plan » ou LTIP). Jusqu'en 2008, le LTIP de Givaudan était délivré sous la forme de stock-options. A compter de 2009, le nouveau plan permet aux participants de choisir la forme sous laquelle ils souhaitent en bénéficier :

- 100 % de leur attribution sous forme de stock-options ;
- 100 % de leur attribution sous forme d'unités d'actions assujetties à des restrictions (« Restricted Share Units » ou RSU) ;
- 50 % de leur attribution sous forme de stock-options et 50 % sous forme de RSU.

Ces trois possibilités ont approximativement la même valeur à la date d'attribution et tiennent compte des différentes situations financières, circonstances personnelles et profils de risque des participants au LTIP. La Société estime que le fait de donner le choix aux participants accroît la valeur perçue du LTIP de Givaudan et renforce par conséquent sa capacité à attirer, retenir et motiver les talents clés.

Le Conseil d'administration approuve chaque année la valeur totale des attributions de LTIP. La participation au plan est limitée à environ 3 % des salariés, principalement des cadres supérieurs et collaborateurs clés. Les attributions pour chaque membre du Comité exécutif sont revues et approuvées annuellement par le Comité de rémunération.

Dans le cadre du LTIP, Givaudan lie la rémunération des cadres supérieurs à la création de valeur pour ses actionnaires, telle qu'elle est reflétée dans l'évolution du cours de l'action.

Les principales caractéristiques des stock-options et des RSU sont décrites ci-après. Vous pouvez obtenir de plus amples informations dans la section « Share-based payments » du Rapport financier 2011.

### Stock-options

Les stock-options ont une période de vesting de deux ans et expirent après cinq ans.

En principe, le Conseil d'administration fixe le prix d'exercice des options à un niveau supérieur à la valeur de marché des actions Givaudan à la date d'attribution (options hors de la monnaie). La valeur de marché sous-jacente à la date d'attribution correspond au cours moyen de l'action Givaudan pendant les deux semaines qui suivent la publication des résultats annuels.

Le Conseil d'administration approuve le nombre maximum d'options attribuées chaque année (avec une émission annuelle de « call warrants » à la Bourse suisse) ainsi que leurs paramètres.

### Unités d'actions assujetties à des restrictions (RSU)

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, pour autant qu'ils soient toujours employés par la Société.

Les participants ne bénéficient d'aucun droit d'actionnaire pendant la période de vesting, et n'ont par conséquent ni droit de vote, ni droit aux dividendes tant que les RSU n'ont pas été converties en actions Givaudan.

Au terme de la période de vesting, le participant peut conserver ou vendre les actions sans aucune restriction en dehors des périodes de blocage applicables.

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

Le 30 novembre 2007, le Conseil d'administration a approuvé la mise en œuvre d'un plan d'actions attribuées sous condition de performance. Ce plan est destiné à récompenser les cadres supérieurs qui contribuent de manière significative à la performance de la Société sur le long terme. En 2008, 52 cadres supérieurs ont ainsi reçu des actions sous condition de performance dans le cadre de ce plan. Ces actions seront définitivement attribuées (« vested ») le 1<sup>er</sup> mars 2013, en fonction de la valeur économique créée sur cette période de cinq ans. La création de valeur économique sera mesurée à l'aide de l'EBITDA cumulé sur cinq ans et ajusté pour tenir compte de l'utilisation du capital.

Au terme de la période de cinq ans, le nombre réel d'actions à attribuer peut varier entre 0 % et 150 % du nombre d'actions initialement attribuées sous condition de performance. Un total de 30 000 actions a été réservé pour le plan sur une période de cinq ans. Les actions ne sont attribuées qu'une seule fois pendant la période de cinq ans.

## Rémunération des membres du Comité exécutif

2011 en francs suisses	Gilles Andrier Directeur général	Membres du Comité exécutif (sauf Directeur général) <sup>a</sup>	Rémunération totale 2011 (primes annuelles provisionnées <sup>b</sup> )	Rémunération totale 2010 (primes annuelles provisionnées <sup>b</sup> )	Rémunération totale 2010 (primes annuelles versées <sup>c</sup> )
Salaire de base	968 009	2 390 079	3 358 088	3 254 349	3 254 349
Primes annuelles	655 119	1 098 748	1 753 867	3 010 575	1 344 068
<b>Total en numéraire</b>	<b>1 623 128</b>	<b>3 488 827</b>	<b>5 111 955</b>	<b>6 264 924</b>	<b>4 598 417</b>
Retraites <sup>d</sup>	119 455	430 023	549 478	503 589	503 589
Autres avantages <sup>e</sup>	117 961	599 785	717 746	713 909	713 909
Nombre d'options attribuées <sup>f</sup>	–	50 000	50 000	220 000	220 000
Valeur à la date d'attribution <sup>g</sup>	–	778 500	778 500	3 335 200	3 335 200
Nombre d'actions assujetties à des restrictions (RSU) attribuées <sup>h</sup>	1 132	2 451	3 583	400	400
Valeur à la date d'attribution <sup>i</sup>	980 652	2 123 301	3 103 953	322 480	322 480
Nombre d'actions attribuées sous condition de performance de 2008 à 2012 <sup>j</sup>	3 000	6 900	9 900	9 900	9 900
Valeur annualisée à la date d'attribution <sup>k</sup>	533 580	1 227 234	1 760 814	1 760 814	1 760 814
<b>Total des rémunérations</b>	<b>3 374 776</b>	<b>8 647 670</b>	<b>12 022 446</b>	<b>12 900 916</b>	<b>11 234 409</b>

a) Représente la rémunération d'une année complète de 5 membres du Comité exécutif.

b) Primes annuelles acquises au cours de la période concernée compte tenu de la performance de l'année.

c) Primes versées au cours de l'année au titre de la performance de l'année précédente, telles qu'elles figurent dans le Rapport de rémunération 2010.

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

e) 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.

f) Options dévolues au 26 février 2013.

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

h) Vesting des RSU au 26 février 2014.

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

j) Attribution unique sous condition de performance pour une période de cinq ans allant de 2008 à 2012. Vesting des actions au 1<sup>er</sup> mars 2013.

k) Valeur annualisée à la date d'attribution calculée selon les normes IFRS et dans l'hypothèse de l'objectif de performance atteint à 100%.

### Rémunération totale la plus élevée

En 2011, 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 ci-dessus ainsi qu'au rapport complet sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité exécutif, à la section « Related Parties » du Rapport financier 2011.

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

Aucune autre rémunération ni aucun honoraire supplémentaire n'ont été provisionnés ou versés à un membre actuel ou ancien membre du Comité exécutif au cours de la période concernée. Aucun encours de prêt n'est à noter au 31 décembre 2011.

### 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 rémunération totale en cas de résiliation dudit contrat par la Société. Aucune compensation ni prestation supplémentaire ne sont versées en cas de prise de contrôle, à l'exception de la dévolution (« vesting ») immédiate des stock-options octroyées par la Société.

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 peu après l'Assemblée générale pour l'année écoulée. En outre, chaque membre du Conseil d'administration participe au plan d'intéressement à long terme (LTIP) de Givaudan.

A partir de 2011, les membres du Conseil d'administration reçoivent uniquement des RSU et ne reçoivent plus de droits d'option. 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 la suivante :

2011 en francs suisses	Jürg Witmer Président	André Hoffmann	Lilian Biner <sup>a</sup>	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck	Total des rémunérations 2011	Total des rémunérations 2010
Jetons de présence (CA)	320 000	80 000	–	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	800 000	800 000
Jetons de présence (Comités)	30 000	50 000	–	20 000	40 000	20 000	20 000	40 000	220 000	220 000
Autres rémunérations en numéraire <sup>b</sup>	–	–	–	–	–	–	20 000	–	20 000	–
<b>Total en numéraire</b>	<b>350 000</b>	<b>130 000</b>	<b>–</b>	<b>100 000</b>	<b>120 000</b>	<b>100 000</b>	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>	<b>1 040 000</b>	<b>1 020 000</b>
Nombre d'options attribuées	–	–	–	–	–	–	–	–	–	46 900
Valeur à la date d'attribution	–	–	–	–	–	–	–	–	–	711 004
Nombre de RSU <sup>c</sup>	505	126	126	126	126	126	126	126	1 387	402
Valeur à la date d'attribution <sup>d</sup>	437 482	109 154	109 154	109 154	109 154	109 154	109 154	109 154	1 201 560	324 091
<b>Total des rémunérations</b>	<b>787 482</b>	<b>239 154</b>	<b>109 154</b>	<b>209 154</b>	<b>229 154</b>	<b>209 154</b>	<b>229 154</b>	<b>229 154</b>	<b>2 241 560</b>	<b>2 055 095</b>

a) A rejoint le Conseil d'administration le 24 mars 2011.

b) Honoraires de conseil versés au titre d'une mission spéciale exécutée en 2011.

c) Vesting des RSU au 26 février 2014.

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

Les paiements relatifs aux frais divers des membres du Conseil d'administration s'élèvent à CHF 70 000.

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

En 2011, 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 ainsi qu'au rapport complet sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité exécutif, à la section « Related Parties » du Rapport Financier 2011.

### Autres rémunérations, honoraires et prêts accordés aux membres actuels ou anciens membres 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 2011.

### 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.

### Autres honoraires et prêts supplémentaires

Aucun autre honoraire ni aucune rémunération supplémentaire n'ont été versés à un membre du Conseil d'administration au cours de la période concernée. Aucun encours de prêt de la Société n'est à noter.

## Détention d'actions

Au total, le Président et les autres membres non exécutifs du Conseil, ainsi que leurs proches, détenaient 89 472 actions Givaudan. Pour obtenir des informations détaillées, veuillez vous reporter au tableau de la page 83.

Au 31 décembre 2011, le Directeur général et les autres membres du Comité exécutif ainsi que leurs proches détenaient 351 actions Givaudan. Pour obtenir des informations détaillées, veuillez vous reporter au tableau de la page 83.

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

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 après la période de vesting.

En 2009, les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif se sont vus proposer la possibilité de recevoir des unités d'actions assujetties à des restrictions (RSU) en lieu et place de stock-options, comme décrit ci-avant.

Depuis 2011, les membres du Conseil d'administration ne reçoivent plus de stock-options. La totalité de leur rémunération en actions leur est versée sous forme de RSU.

Vous pouvez obtenir des informations détaillées sur le plan de stock-options et les RSU Givaudan à la section « Share-based payments » du Rapport financier 2011.

Le tableau suivant présente :

- les actions détenues par chacun des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2011 ;
- les RSU octroyées aux membres du Conseil d'administration en 2009-2011 et toujours en leur possession au 31 décembre 2011 ;
- les stock-options/droits d'option octroyés aux membres du Conseil d'administration jusqu'en 2010 et toujours en leur possession au 31 décembre 2011.

A la connaissance de la Société, aucun proche des membres du Conseil d'administration ne détenait d'actions ni de stock-options/droits d'option ou de RSU au 31 décembre 2011.

2011 Chiffres	Actions	RSU	Stock-options / droits d'option			
			Echéance 2012	Echéance 2013	Echéance 2014	Echéance 2015
Jürg Witmer, Président	1 400	505				26 800
André Hoffmann <sup>a</sup>	86 929	126	6 700	6 700	6 700	6 700
Lilian Biner		126				
Irina du Bois	39	260				
Peter Kappeler	10	281				3 350
Thomas Rufer	58	281			3 350	3 350
Nabil Sakkab		281		6 700	3 350	3 350
Henner Schierenbeck	1 036	193	6 700	6 700	6 700	3 350
<b>Total du Conseil d'administration</b>	<b>89 472</b>	<b>2 053</b>	<b>13 400</b>	<b>20 100</b>	<b>20 100</b>	<b>46 900</b>

a) M. Hoffmann détenait également les instruments dérivés Givaudan suivants au 31 décembre 2011 :  
– 30 000 call warrants UBS – Givaudan 20.08.2013 (valeur ISIN n° CH 011 659 55 10)

Le tableau suivant présente :

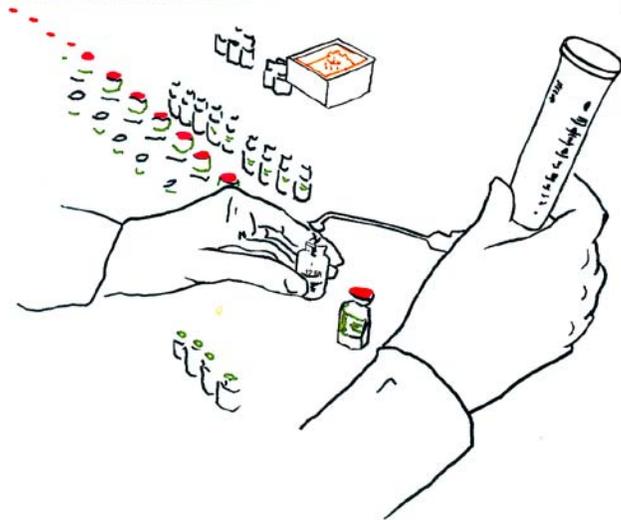
- les actions détenues par chacun des membres du Comité exécutif au 31 décembre 2011 ;
- les RSU octroyées aux membres du Comité exécutif en 2009-2011 et toujours en leur possession au 31 décembre 2011 ;
- les stock-options/droits d'option octroyés aux membres du Comité exécutif pendant les périodes concernées et toujours en leur possession au 31 décembre 2011.

Deux proches des membres du Comité exécutif détenaient des titres Givaudan au 31 décembre 2011 :

- une personne détenait 3 000 droits d'option arrivant à échéance en 2015 et 56 RSU
- une personne détenait 98 actions

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 ou de RSU au 31 décembre 2011.

2011 Chiffres	Actions	RSU	Stock-options / droits d'option				
			Echéance 2012	Echéance 2013	Echéance 2014	Echéance 2015	Echéance 2016
Gilles Andrier, Directeur général		1 132				60 000	
Matthias Währen		1 680				20 000	
Mauricio Graber	116	377				40 000	20 000
Michael Carlos		754	40 000	40 000		40 000	
Joe Fabbri	117	283				30 000	15 000
Adrien Gonckel	20	283				30 000	15 000
<b>Total du Comité exécutif</b>	<b>253</b>	<b>4 509</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>	<b>0</b>	<b>220 000</b>	<b>50 000</b>



# Financial report

87	Financial review
90	Consolidated financial statements
95	Notes to the consolidated financial statements
145	Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
146	Statutory financial statements of Givaudan SA
148	Notes to the statutory financial statements
152	Appropriation of available earnings of Givaudan SA
153	Report of the statutory auditors on the financial statements

Sales up by  
**5.2%**  
in local currencies

**3,915m**  
Sales (CHF)

**790m**  
EBITDA (CHF)

**20.2%**  
EBITDA as % of sales

## Detailed contents

<b>Financial review</b>	Page	24 Provisions	136
Financial review	87	25 Own equity instruments	137
<b>Consolidated financial statements</b>		26 Equity	137
Consolidated income statement for the year ended 31 December	90	27 Commitments	138
Consolidated statement of comprehensive income for the year ended 31 December	91	28 Contingent liabilities	139
Consolidated statement of financial position as at 31 December	92	29 Related parties	139
Consolidated statement of changes in equity for the year ended 31 December	93	30 Board of Directors and Executive Committee compensation	140
Consolidated statement of cash flows for the year ended 31 December	94	31 List of principal group companies	143
		32 Disclosure of the process of risk assessment	144
<b>Notes to the consolidated financial statements</b>		<b>Report of the statutory auditors</b>	
1 Group organisation	95	On the consolidated financial statements	145
2 Summary of significant accounting policies	95	<b>Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)</b>	
3 Critical accounting estimates and judgments	108	Income statement for the year ended 31 December	146
4 Financial risk management	109	Statement of financial position as at 31 December	147
5 Segment information	116	<b>Notes to the statutory financial statements</b>	
6 Employee benefits	117	1 General	148
7 Share-based payments	122	2 Valuation methods and translation of foreign currencies	148
8 Jointly controlled entities	124	3 Cash and cash equivalents	148
9 Other operating income	125	4 Debt	148
10 Other operating expense	125	5 Guarantees	148
11 Expenses by nature	126	6 Equity	149
12 Financing costs	126	7 Movements in equity	150
13 Other financial (income) expense, net	126	8 List of principal direct subsidiaries	150
14 Income taxes	126	9 Jointly controlled entities	151
15 Earnings per share	128	10 Board of Directors and Executive Committee compensation	151
16 Cash and cash equivalents	129	11 Disclosure of the process of risk assessment	151
17 Available-for-sale financial assets	129	<b>Appropriation of available earnings of Givaudan SA</b>	
18 Accounts receivable – trade	129	Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders	152
19 Inventories	130	<b>Report of the statutory auditors</b>	
20 Assets held for sale	130	On the financial statements	153
21 Property, plant and equipment	131		
22 Intangible assets	132		
23 Debt	134		

# Financial review

## Financial review

in millions of Swiss francs, except for per share data	2011	2010
<b>Sales</b>	<b>3,915</b>	<b>4,239</b>
<b>Gross profit</b>	<b>1,666</b>	<b>1,956</b>
as % of sales	42.6%	46.1%
<b>EBITDA at comparable basis<sup>a, b</sup></b>	<b>790</b>	<b>963</b>
as % of sales	20.2%	22.7%
<b>EBITDA<sup>a</sup></b>	<b>758</b>	<b>887</b>
as % of sales	19.4%	20.9%
<b>Operating income at comparable basis<sup>b</sup></b>	<b>480</b>	<b>655</b>
as % of sales	12.3%	15.5%
<b>Operating income</b>	<b>443</b>	<b>556</b>
as % of sales	11.3%	13.1%
<b>Income attributable to equity holders of the parent</b>	<b>252</b>	<b>340</b>
as % of sales	6.4%	8.0%
<b>Earnings per share – basic (CHF)</b>	<b>27.71</b>	<b>37.87</b>
<b>Earnings per share – diluted (CHF)</b>	<b>27.55</b>	<b>37.63</b>
<b>Operating cash flow</b>	<b>456</b>	<b>730</b>
as % of sales	11.6%	17.2%
<b>Free cash flow</b>	<b>117</b>	<b>437</b>
as % of sales	3.0%	10.3%

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 and impairment on joint ventures.

b) EBITDA at comparable basis excludes restructuring expenses. Operating income at comparable basis excludes restructuring expenses and impairment of long-lived assets and impairment on joint ventures.

in millions of Swiss francs, except for employee data	31 December 2011	31 December 2010
Total assets	6,716	6,923
Total liabilities	3,221	3,477
Total equity	3,495	3,446
Number of employees	8,913	8,618

### Foreign exchange rates

Foreign currency to Swiss francs exchange rates	ISO code	Units	31 Dec 2011	Average 2011	31 Dec 2010	Average 2010	31 Dec 2009	Average 2009
Dollar	USD	1	0.94	0.88	0.93	1.04	1.04	1.08
Euro	EUR	1	1.22	1.23	1.25	1.38	1.48	1.51
Pound	GBP	1	1.46	1.42	1.46	1.61	1.67	1.69
Yen	JPY	100	1.22	1.11	1.15	1.19	1.11	1.16

## Sales

In 2011, Givaudan Group sales totalled CHF 3,915 million, an increase of 5.2% in local currencies and a decline of 7.6% in Swiss francs compared to 2010. Sales of the Fragrance Division were CHF 1,833 million, an increase of 4.7% in local currencies and a decline of 7.8% in Swiss francs. Sales of the Flavour Division were CHF 2,082 million, an increase of 5.7% in local currencies and a decline of 7.5% in Swiss francs compared to 2010.

## Operating performance

### Gross margin

The gross profit margin decreased to 42.6% from 46.1% as a result of the sharp and broad based increase in raw material costs. Givaudan has successfully implemented price increases in collaboration with its customers. These price increases started to become effective in the course of the second quarter of the year.

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

EBITDA declined to CHF 758 million in 2011 from CHF 887 million last year. On a comparable basis, excluding integration and restructuring expenses, EBITDA decreased to CHF 790 million from CHF 963 million reported last year. The continued strengthening of the Swiss franc against all currencies, and in particular the USD, as well as the increase in raw materials, significantly impacted absolute levels of EBITDA. When measured in local currency terms, EBITDA on a comparable basis declined by 8.6%. The comparable EBITDA margin was 20.2% in 2011, compared to the 22.7% reported in 2010, driven by a decline in the gross margin. The strengthening of the Swiss franc against all major currencies did not have any significant impact on EBITDA margins.

### Operating income

Operating income declined to CHF 443 million from CHF 556 million last year. On a comparable basis, excluding CHF 37 million of integration and restructuring costs, operating income declined to CHF 480 million in 2011 from CHF 655 million in 2010. The operating margin on a comparable basis decreased to 12.3% in 2011 from 15.5% reported last year. When measured in local currency terms, operating income on a comparable basis decreased by 14.4%. The decline in operating income was greater than the decline in EBITDA as the amortisation of intangible assets was not impacted by currency movements.

## Financial performance

Financing costs were CHF 91 million in 2011, down from CHF 93 million in 2010. Other financial expenses, net of income, were CHF 34 million in 2011, versus CHF 26 million in 2010, mainly driven by continued currency volatility.

The Group's income taxes as a percentage of income before taxes were 21% in 2011, versus 22% in 2010.

### Net income

Net income decreased to CHF 252 million in 2011 from CHF 340 million in 2010, mainly as a result of the strengthening Swiss franc. This represents 6.4% of sales in 2011, versus 8.0% in 2010. Basic earnings per share decreased to CHF 27.71 in 2011 from CHF 37.87 in the previous year.

### Cash flow

Givaudan delivered an operating cash flow of CHF 456 million, down from the CHF 730 million generated for the comparable period in 2010, driven by a lower EBITDA and an increase in inventories. As a percentage of sales, working capital increased, mainly as a result of higher inventory levels and high accounts receivables at the end of the year, driven by the strong sales performance in the last quarter.

Total net investments in property, plant and equipment were CHF 176 million, up from the CHF 105 million incurred in 2010, mainly driven by the investment in the centralised flavours production facility in Hungary. Intangible asset additions were CHF 86 million in 2011, a significant portion of this investment being in the company's Enterprise Resource Planning (ERP) project based on SAP. Implementation was completed in North America and is on progress in Asia, with the project on track to be completed in June 2012. Operating cash flow after investments was CHF 194 million, down versus the CHF 553 million recorded in 2010. Free cash flow, defined as operating cash flow after investments and interest paid, was CHF 117 million in 2011, down from CHF 437 million in 2010, mainly driven by the lower EBITDA, working capital requirements and higher investments in 2011. Free cash flow as a percentage of sales was 3.0%, compared to 10.3% in 2010.

## Financial position

Givaudan's financial position remained solid at the end of December 2011. Net debt at December 2011 was CHF 1,453 million, up from CHF 1,353 million at December 2010. At the end of December 2011 the leverage ratio (defined as net debt divided by net debt plus equity) was 29%, compared to 28% at the end of 2010.

## Dividend proposal

The Board of Directors of Givaudan will propose to the Annual General Meeting, on 22 March 2012, a cash dividend of CHF 22.00 per share for the financial year 2011. This is the eleventh consecutive dividend increase following Givaudan's listing at the Swiss Stock Exchange in 2000. The total amount of this dividend distribution will be made out of reserves for additional paid-in capital which Givaudan shows in its balance sheet as per the end of 2011. Pursuant to Swiss tax legislation, this dividend payment will not be subject to Swiss withholding tax and it will also not be subject to income tax on the level of the individual shareholders who hold the shares as part of their private assets and are resident in Switzerland for tax purposes.

## Board of directors

At the Annual General Meeting on 24th March 2011 Prof Henner Schierenbeck was re-elected for a term of one year. He will retire from the Board at the Annual General Meeting in 2012, as he will then have served for twelve years as a Board member and Chairman of the Audit Committee. In 2011, Ms Lilian Biner, a Swedish national, was elected as a new Board member for a term of three years.

## Short-term outlook

During 2012, the company will continue to work in close collaboration with its customers to make the necessary adaption of its prices to reflect the recent sharp increase in input costs. As the company completes the roll out of SAP, it will continue to leverage on this investment through such initiatives as shared services, as well as ensuring that its supply chain is efficient and requires reduced working capital levels.

## 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 over the next five years.

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 improving its annual free cash flow to between 14% and 16% of sales by 2015. Givaudan confirms its intention to return above 60% of the company's free cash flow to shareholders once the targeted leverage ratio, defined as net debt, divided by net debt plus equity, of 25% has been reached.

Consolidated financial statements

---

# Consolidated income statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for per share data	Note	2011	2010
Sales	5	3,915	4,239
Cost of sales		(2,249)	(2,283)
<b>Gross profit</b>		<b>1,666</b>	<b>1,956</b>
as % of sales		42.6%	46.1%
Marketing and distribution expenses		(547)	(606)
Research and product development expenses		(294)	(336)
Administration expenses		(126)	(138)
Amortisation of intangible assets	22	(205)	(194)
Share of loss of jointly controlled entities	8	(1)	-
Other operating income	9	8	8
Other operating expense	10	(58)	(134)
<b>Operating income</b>		<b>443</b>	<b>556</b>
as % of sales		11.3%	13.1%
Financing costs	12	(91)	(93)
Other financial income (expense), net	13	(34)	(26)
<b>Income before taxes</b>		<b>318</b>	<b>437</b>
Income taxes	14	(66)	(97)
<b>Income for the period</b>		<b>252</b>	<b>340</b>
<b>Attribution</b>			
Income attributable to non-controlling interests	31		
Income attributable to equity holders of the parent		252	340
as % of sales		6.4%	8.0%
<b>Earnings per share – basic (CHF)</b>	15	<b>27.71</b>	<b>37.87</b>
<b>Earnings per share – diluted (CHF)</b>	15	<b>27.55</b>	<b>37.63</b>

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

Consolidated financial statements

# Consolidated statement of comprehensive income

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
<b>Income for the period</b>		<b>252</b>	<b>340</b>
<b>Available-for-sale financial assets</b>			
Movement in fair value for available-for-sale financial assets, net		(4)	8
Movement in deferred taxes on fair value adjustments	14	-	-
(Gain) loss on available-for-sale financial assets removed from equity and recognised in the consolidated income statement		(1)	(7)
<b>Cash flow hedges</b>			
Fair value adjustments in year		(11)	(7)
Removed from equity - and recognised in the consolidated income statement		(1)	5
<b>Exchange differences arising on translation of foreign operations</b>			
Change in currency translation		(30)	(276)
<b>Other comprehensive income for the period</b>		<b>(47)</b>	<b>(277)</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>205</b>	<b>63</b>
<b>Attribution</b>			
Total comprehensive income attributable to non-controlling interests	31		
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent		205	63

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

Overview

Strategy

Performance

Sustainable business model

Corporate governance

Financial report

Consolidated financial statements

# Consolidated statement of financial position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Cash and cash equivalents	16	545	805
Derivative financial instruments	4	53	91
Derivatives on own equity instruments	25	10	26
Available-for-sale financial assets	4, 17	54	54
Accounts receivable – trade	4, 18	795	717
Inventories	19	839	735
Current income tax assets	14	36	44
Assets held for sale	20	7	10
Other current assets	4	130	127
<b>Current assets</b>		<b>2,469</b>	<b>2,609</b>
Property, plant and equipment	21	1,366	1,312
Intangible assets	22	2,563	2,705
Deferred income tax assets	14	98	91
Assets for post-employment benefits	6	129	98
Financial assets at fair value through income statement	4	24	24
Jointly controlled entities	8	2	3
Other long-term assets	17	65	81
<b>Non-current assets</b>		<b>4,247</b>	<b>4,314</b>
<b>Total assets</b>		<b>6,716</b>	<b>6,923</b>
Short-term debt	23	437	314
Derivative financial instruments	4	61	40
Accounts payable – trade and others	4	351	344
Accrued payroll & payroll taxes		88	121
Current income tax liabilities	14	69	83
Financial liability: own equity instruments	25	4	30
Provisions	24	33	35
Other current liabilities		149	140
<b>Current liabilities</b>		<b>1,192</b>	<b>1,107</b>
Derivative financial instruments	4	59	55
Long-term debt	23	1,561	1,844
Provisions	24	59	90
Liabilities for post-employment benefits	6	104	120
Deferred income tax liabilities	14	193	202
Other non-current liabilities		53	59
<b>Non-current liabilities</b>		<b>2,029</b>	<b>2,370</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>3,221</b>	<b>3,477</b>
Share capital	26	92	92
Retained earnings and reserves	26	4,688	4,632
Hedging reserve	26	(59)	(47)
Own equity instruments	25, 26	(72)	(112)
Fair value reserve for available-for-sale financial assets		4	9
Cumulative translation differences		(1,158)	(1,128)
<b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>		<b>3,495</b>	<b>3,446</b>
Non-controlling interests	31		
<b>Total equity</b>		<b>3,495</b>	<b>3,446</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>6,716</b>	<b>6,923</b>

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

# Consolidated financial statements

## Consolidated statement of changes in equity

For the year ended 31 December

<b>2011</b>										
in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Hedging reserve	Fair value reserve for available-for-sale financial assets	Currency translation differences	Equity attributable to equity holders of the parent	Non-controlling interests	Total equity
Note		26	26	25, 26					31	
<b>Balance as at 1 January</b>		<b>92</b>	<b>4,632</b>	<b>(112)</b>	<b>(47)</b>	<b>9</b>	<b>(1,128)</b>	<b>3,446</b>		<b>3,446</b>
Income for the period			252					252		252
Available-for-sale financial assets	4, 17					(5)		(5)		(5)
Cash flow hedges					(12)			(12)		(12)
Exchange differences arising on translation of foreign operations							(30)	(30)		(30)
<b>Other comprehensive income for the period</b>					<b>(12)</b>	<b>(5)</b>	<b>(30)</b>	<b>(47)</b>		<b>(47)</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>			<b>252</b>		<b>(12)</b>	<b>(5)</b>	<b>(30)</b>	<b>205</b>		<b>205</b>
Dividends paid	26		(196)					(196)		(196)
Movement on own equity instruments, net				40				40		40
<b>Net change in other equity items</b>			<b>(196)</b>	<b>40</b>				<b>(156)</b>		<b>(156)</b>
<b>Balance as at 31 December</b>		<b>92</b>	<b>4,688</b>	<b>(72)</b>	<b>(59)</b>	<b>4</b>	<b>(1,158)</b>	<b>3,495</b>		<b>3,495</b>
<b>2010</b>										
in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Hedging reserve	Fair value reserve for available-for-sale financial assets	Currency translation differences	Equity attributable to equity holders of the parent	Non-controlling interests	Total equity
Note		26	26	25, 26					31	
<b>Balance as at 1 January</b>		<b>85</b>	<b>3,741</b>	<b>(132)</b>	<b>(45)</b>	<b>8</b>	<b>(852)</b>	<b>2,805</b>	<b>7</b>	<b>2,812</b>
Income for the period			340					340		340
Available-for-sale financial assets	4, 17					1		1		1
Cash flow hedges					(2)			(2)		(2)
Exchange differences arising on translation of foreign operations							(276)	(276)		(276)
<b>Other comprehensive income for the period</b>					<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>(276)</b>	<b>(277)</b>		<b>(277)</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>			<b>340</b>		<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>(276)</b>	<b>63</b>		<b>63</b>
Issuance of shares	26	7	734					741		741
Dividends paid	26		(187)					(187)	(1)	(188)
Changes in non-controlling interests			4					4	(6)	(2)
Movement on own equity instruments, net				20				20		20
<b>Net change in other equity items</b>		<b>7</b>	<b>551</b>	<b>20</b>				<b>578</b>	<b>(7)</b>	<b>571</b>
<b>Balance as at 31 December</b>		<b>92</b>	<b>4,632</b>	<b>(112)</b>	<b>(47)</b>	<b>9</b>	<b>(1,128)</b>	<b>3,446</b>		<b>3,446</b>

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

Consolidated financial statements

# Consolidated statement of cash flows

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Income for the period		252	340
Income tax expense	14	66	97
Interest expense	12	75	82
Non-operating income and expense		50	37
<b>Operating income</b>		<b>443</b>	<b>556</b>
Depreciation of property, plant and equipment	21	105	115
Amortisation of intangible assets	22	205	194
Impairment of long-lived assets and joint ventures	21, 22	5	22
Other non-cash items			
- share-based payments		13	10
- additional and unused provisions, net		42	105
- other non-cash items		51	14
<b>Adjustments for non-cash items</b>		<b>421</b>	<b>460</b>
(Increase) decrease in inventories		(117)	(152)
(Increase) decrease in accounts receivable		(92)	(37)
(Increase) decrease in other current assets		(7)	(48)
Increase (decrease) in accounts payable		14	53
Increase (decrease) in other current liabilities		(11)	71
<b>(Increase) decrease in working capital</b>		<b>(213)</b>	<b>(113)</b>
<b>Income taxes paid</b>		<b>(73)</b>	<b>(59)</b>
<b>Other operating cash flows, net<sup>a</sup></b>		<b>(122)</b>	<b>(114)</b>
<b>Cash flows from (for) operating activities</b>		<b>456</b>	<b>730</b>
Increase in long-term debt		839	99
(Decrease) in long-term debt			(198)
Increase in short-term debt		131	1
(Decrease) in short-term debt		(1,132)	(34)
Interest paid		(77)	(116)
Dividends paid	26	(196)	(188)
Purchase and sale of own equity instruments, net			9
Others, net		(6)	13
<b>Cash flows from (for) financing activities</b>		<b>(441)</b>	<b>(414)</b>
Acquisition of property, plant and equipment	21	(187)	(120)
Acquisition of intangible assets	22	(86)	(72)
Increase in share capital of jointly controlled entities		(1)	
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	21	11	15
Interest received		2	3
Purchase and sale of available-for-sale financial assets, net		1	1
Purchase and sale of financial assets at fair value through income statement, net			(29)
Purchase and sale of derivative financial instruments, net		29	11
Others, net		(35)	(35)
<b>Cash flows from (for) investing activities</b>		<b>(266)</b>	<b>(226)</b>
<b>Net increase (decrease) in cash and cash equivalents</b>		<b>(251)</b>	<b>90</b>
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents		(9)	(110)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period		805	825
<b>Cash and cash equivalents at the end of the period</b>		<b>545</b>	<b>805</b>

a) Other operating cash flows, net mainly consist of the utilisation of provisions.

The notes on pages 95 to 144 form an integral part of these financial statements.

Notes to the consolidated 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 8,913 people. A list of the principal Group companies is shown in Note 31 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 with 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.

Givaudan SA's Board of Directors approved these consolidated financial statements on 15 February 2012.

#### 2.1.1 Changes in accounting policy and disclosures

##### Standards, amendments and interpretations effective in 2011

The accounting policies adopted are consistent with those of the annual financial statements for the year ended 31 December 2010, as described in the 2010 consolidated financial statements, with the exception of the adoption as of 1 January 2011 of the standards and interpretations described below:

- IAS 24 Related Party Disclosures (revised)
- Amendments to IAS 32: Financial Instrument – Presentation: Classification of Rights Issues
- Amendment to IFRS 1: Limited Exemption from Comparative IFRS 7 Disclosures for First-time Adopters
- Improvements to IFRSs: (May 2010)
- Amendments to IFRIC 14 Prepayments of a Minimum Funding Requirement
- IFRIC 19 Extinguishing Financial Liabilities with Equity Instruments

*IAS 24 Related Party Disclosures (revised)* removes the requirement for government-related entities to disclose details of all transactions with the government and other government-related entities; it also clarifies and simplifies the definition of a related party. The Group has no government-related entities and therefore this revision is not applicable for the Group.

*Amendment to IAS 32: Financial Instrument – Presentation: Classification of Rights Issues* eliminates volatility in profit and loss for rights issues denominated in a foreign currency. The Group has not entered into rights issues in 2011 and therefore the amendment has had no effect on the financial position or performance of the Group.

*Amendment to IFRS 1: Limited Exemption from Comparative IFRS 7 Disclosures for First-time Adopters* provides first-time adopters with the same transition provision as existing IFRS preparers who were granted relief from presenting comparative information for the new disclosure requirements. As the Group is not a first-time adopter of IFRS, this amendment is not relevant.

## Notes to the consolidated financial statements

*Improvements to IFRSs (May 2010)* sets out amendments across 7 different standards, related basis for conclusions and guidance. They relate to IFRS 1 First-time Adoption of IFRSs, IFRS 3 Business Combinations, IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures, IAS 1 Presentation of Financial Statements, IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements, IAS 34 Interim Financial Reporting, and IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes. The adoption of these improvements resulted in changes to accounting policies, but did not have any impact on the consolidated financial statements of the Group.

*Amendments to IFRIC 14 Prepayments of a Minimum Funding Requirement* remove an unintended consequence of IFRIC 14 where entities are in some circumstances not permitted to recognise as an asset prepayments of minimum funding contributions. The Group did not make prepayments of a minimum funding requirement in its pension plans and therefore these amendments did not have any impact on the consolidated financial statements of the Group.

*IFRIC 19 Extinguishing Financial Liabilities with Equity Instruments* clarifies the accounting when an entity renegotiates the terms of its debt with the result that the liability is extinguished by the debtor issuing its own equity instruments to the creditor. The Group did not enter into a debt for equity swap and consequently this interpretation is not applicable for the Group.

### *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 2012

- Amendments to IFRS 7 Disclosures: Transfers of Financial Assets
- Amendments to IFRS 1 Severe Hyperinflation and Removal of Fixed Dates for First-time Adopters
- Amendments to IAS 12 Deferred Tax: Recovery of Underlying Assets

*Amendments to IFRS 7 Disclosures: Transfers of Financial Assets* require disclosures to help users of financial statements evaluate the risk exposures relating to transfers of financial assets and the effect of those risks on an entity's financial position. The Group will apply prospectively these amendments for any transfers of Financial Assets.

*Amendments to IFRS 1 Severe Hyperinflation and Removal of Fixed Dates for First-time Adopters* provide relief from having to reconstruct transactions that occurred before the date of transition to IFRSs. As the Group is not a first-time adopter of IFRS, these amendments are not relevant.

*Amendments to IAS 12 Deferred Tax: Recovery of Underlying Assets* provide a practical approach for measuring deferred tax liabilities and deferred tax assets when investment property is measured using the fair value model. As the Group has no investment property transactions, these amendments are not relevant.

#### b) Issued and effective for 2013 and after

- Amendments to IAS 19: Employee Benefits

These new amendments require the immediate recognition of the actuarial gains and losses arising from defined benefits plans in the statement of other comprehensive income, the recognition of service and finance cost in the income statement, and enhanced disclosures. These amendments will have a significant impact on the consolidated financial statements of the Group by increasing its liabilities for post-employment benefits and financial income (expense), and decreasing its other comprehensive income and decreasing equity.

- IFRS 9 Financial Instruments
- IAS 27 Separate Financial Statements
- IAS 28 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

- IFRIC 20 Stripping Costs in the Production Phase of a Surface Mine
- Amendments to IAS 1: Presentation of Items of Other Comprehensive Income
- Amendments to IFRS 9 and IFRS 7: Mandatory Effective Date and Transition Disclosures
- Amendments to IFRS 7: Disclosures - Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- Amendments to IAS 32: Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities

The Group has not yet evaluated the impact of the 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, where control is defined as the power to govern the financial and operating policies of an enterprise so as to obtain benefits from its activities. Thus, control is normally evidenced when the Group owns, either directly or indirectly, more than 50% of the voting rights of a company's share capital. 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 (see Note 2.17). 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.

Transactions with non-controlling interests that do not result in loss of control are accounted for as equity transactions. The difference between fair value of any consideration paid and the relevant share acquired of the carrying value of net assets of the subsidiary is recorded in equity. Gains and losses on disposals to non-controlling interests are also recorded in equity.

When the Group loses control of a subsidiary, a gain or loss is recognised in the income statement and is calculated as the difference between (i) the aggregate of the fair value of the consideration received and the fair value of any retained interest and (ii) the previous carrying amount of the assets (including goodwill), and liabilities of the subsidiary and any non-controlling interests. When assets of the subsidiary are carried at revalued amounts or fair values and the related cumulative gain or loss has been recognised in other comprehensive income and accumulated in equity, the amounts previously recognised in other comprehensive income and accumulated in equity are accounted for as if the Group had directly disposed of the relevant assets (i.e. reclassified to income statement or transferred directly to retained earnings as specified by applicable IFRSs). The fair value of any investment retained in the former subsidiary at the date when control is lost is regarded as the fair value on initial recognition for subsequent accounting under IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement or, when applicable, the cost on initial recognition of an investment in an associate or a jointly controlled entity.

## 2.3 Interest in a joint venture

A joint venture is a contractual arrangement whereby the Group and other parties undertake an economic activity that is subject to joint control, which exists when the strategic, financial and operating decisions relating to the activities of the joint venture require the unanimous consent of the parties sharing control.

Where the Group has an interest in a joint venture which is a jointly controlled entity, the Group recognises its interest using the equity method of consolidation until the date on which the Group ceases to have joint control over the joint venture. Adjustments are made where necessary to bring the accounting policies in line with those adopted by the Group. Unrealised gains and losses on transactions between the Group and a jointly controlled entity are eliminated to the extent of the Group's interest in the joint venture.

## 2.4 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 or a loss of joint control over the a jointly controlled entity.
- 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.

### Group companies

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.

On the disposal of a foreign operation (i.e. loss of control), all of the cumulative currency translation differences in respect of that foreign operation are reclassified to the income statement as part of the gain or loss on divestment. In the case of a partial disposal (i.e. no loss of control) of a foreign operation, the proportionate share of cumulative currency translation differences relating to that foreign operation are re-attributed to non-controlling interests and are not recognised in the income statement.

## 2.5 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, intangible assets and investments in jointly controlled entities.

Information regarding the Group's Reportable Segments is presented in Note 5.

## 2.6 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.

## 2.7 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 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. Intangible assets are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation is recognised on a straight-line basis over their estimated useful lives. The estimated useful life is reviewed at the end of each annual reporting period, with the effect of any changes in estimate being accounted for on a prospective basis.

## 2.8 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, together with adjustments for unrecognised actuarial gains and losses, and past service costs not yet recognised. If the aggregate is negative, the asset is measured at the lower of such aggregate or the aggregate of cumulative unrecognised net actuarial losses and past service costs and the present value of any economic benefits available in the form of refunds from the plan or reductions in the future contributions to the plan. The present value of the defined benefits obligation and the related current service cost are calculated annually by independent actuaries using the projected unit credit method. 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, long-term expected rates of return on plan assets, 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. A portion, representing 10% of the greater of the present value of the defined benefit obligation and the fair value of plan assets, of the differences between assumptions and actual experiences, as well as the effects of changes in actuarial assumptions are recognised over the estimated average remaining working lives of employees.

Where a plan is unfunded, a liability is recognised in the statement of financial position. A portion, representing 10% of the present value of the defined benefit obligation, of the differences between assumptions and actual experiences, as well as the effects of changes in actuarial assumptions are recognised over the estimated average remaining working lives of employees. Past service costs are amortised over the average period until the benefits become vested. 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 administered 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.

## 2.9 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
<b>Share options plans</b>	Call options	A	C
	Restricted shares	B	D
<b>Performance share plan</b>	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 were 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 to be paid during the vesting period, as participants are not entitled to receive dividends during the vesting period. Service conditions are included in the assumptions about the number of restricted shares that are expected to become deliverable. No performance conditions were 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 five 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 to be paid during the vesting period, as participants are not entitled to receive dividends 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.

## 2.10 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.

## 2.11 Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents comprise cash on hand and time and call and current balances 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.

## 2.12 Financial assets

Financial assets are classified 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.

Information on financial risk management of the Group is described in the Note 4.2. Detailed disclosures can be found in Note 17 to the consolidated financial statements.

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 2.14) in the statement of financial position.

### *c) Held-to-maturity investments*

Debt securities with fixed or determinable payments and fixed maturity are classified as held-to-maturity when the Group has the positive intention and ability to hold to maturity. These investments are measured at amortised cost using the effective interest method, less any impairment losses. Gains or losses on held-to-maturity investments are recognised in the income statement when derecognised, impaired, or through the amortisation process.

### *d) 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 revalued 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.

## 2.13 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 either hedges of the fair value of recognised items (fair value hedge), or hedges of a particular risk associated with highly probable forecast transactions (cash flow hedge).

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 ongoing 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.

Information on financial risk management within the Group is described in Note 4.2. 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) Fair value hedge

Changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as fair value hedges are recognised in the income statement, together with any changes in the fair value of the hedged asset or liability that are attributable to the hedged risk.

For fair value hedges relating to items carried at amortised cost, for which the effective interest method is used, the adjustment to carrying value is amortised to the income statement over the time to maturity.

The Group discontinues fair value hedge accounting if the hedging instrument expires, is sold, terminated, exercised, no longer meets the criteria for hedge accounting, or designation is revoked.

### b) 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 other financial income (expense), net 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.

### c) 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.

*d) 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.

*e) Embedded derivatives*

Derivatives embedded in other financial instruments are treated as separate derivatives when their risks and characteristics are not closely related to those of the host contract and when the host contract is not carried at fair value through the income statement. Changes in the fair value of separable embedded derivatives are immediately recognised in the income statement.

## 2.14 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).

## 2.15 Inventories

Inventories are stated at the lower of cost and net realisable value. Cost is determined using the first-in, first-out (FIFO) method. 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.

## 2.16 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 2.21), 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 2.20).

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.

## 2.17 Non-current assets held for sale

Non-current assets may be a component of an entity, a disposal group or an individual non-current asset. They are classified as held for sale if their carrying amount will be recovered through a sale transaction rather than through continuing use. This situation is regarded as met only when the sale is highly probable and the non-current asset is available for immediate sale in its present condition. Management must be committed to the sale, which should be expected to qualify for recognition as a completed sale within one year from the date of classification.

Non-current assets held for sale are measured at the lower of carrying amount and fair value less costs to sell.

## 2.18 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.

When substantially all the risks and rewards of ownership of leased assets are transferred to the Group, the leases of assets are classified as finance leases. They are recognised as assets of the Group at their fair value at the inception of the lease or, if lower, at the present value of the minimum lease payments. The corresponding liability to the lessor is included in the statement of financial position as debt. Assets purchased under finance lease are depreciated over the lower of the lease period or useful life of the asset. The interest charge is recognised over the lease term in the line financing costs in the income statement. The Group has no significant finance leases.

## 2.19 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.

## 2.20 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.

## 2.21 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.

## 2.22 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.

## 2.23 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.

The Mandatory Convertible Securities (MCS) instrument issued by the Group was a contract settled by way of a variable number of the Group's own equity instruments and that met the recognition criteria of a financial liability. The debt discount arising from the difference between the net proceeds and the par value was recognised using the effective interest method over the life of the MCS. Both the charge equivalent to the market interest rate and the mandatory conversion feature of the coupon were recognised as separate components in financing costs (see Note 12) in the consolidated income statement. In March 2010 the MCS matured and Givaudan shares were delivered to holders of this instrument (see Note 23).

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.

## 2.24 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. Costs related to the ongoing activities of the Group are not provided for in advance.

## 2.25 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 finance 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 revalued 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.

More detailed information is provided in Note 25 of the consolidated financial statements.

## 2.26 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.

## 2.27 Dividend distributions

Dividend distributions are recognised in the period in which they are approved by the Group's shareholders.

### 3. Critical accounting estimates and judgments

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.

#### 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 22)
- 2) The impairment of property, plant and equipment requiring estimations to measure the recoverable amount of an asset or group of assets (see Note 21)
- 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 14)
- 5) The provisions requiring assumptions to determine reliable best estimates (see Note 24)
- 6) The contingent liabilities assessment (see Note 28)

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 judgment 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 results 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 22).
- *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 have incurred.
- *Available-for-sale financial assets:* In addition to the duration and extent (see accounting policy in Note 2.12) 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 2.20).
- With the completion of the integration of the former Quest business into Givaudan, certain inter-company loans have been revised on the basis of the long term financial position of each subsidiary and considered as part of their net investment. Any exchange differences that are subsequently recognised are recorded in other comprehensive income as cumulative translation differences (see accounting policy in note 2.4). The reclassification of these loans occurred on 1 June 2011.

## 4. Financial risk management

### 4.1 Capital risk 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 dividend amount, return capital to shareholders, issue new shares and cancel shares through share buy back programmes.

The Group monitors its capital structure on the basis of a leverage ratio, defined as net debt divided by the total 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 total equity attributable to equity holders of the parent including non-controlling interests.

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 2011.

The leverage ratio as at 31 December was as follows:

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Short-term debt	23	437	314
Long-term debt	23	1,561	1,844
Less: cash and cash equivalents	16	(545)	(805)
<b>Net Debt</b>		<b>1,453</b>	<b>1,353</b>
Total equity attributable to equity holders of the parent		3,495	3,446
Non-controlling interests	31		
<b>Equity</b>		<b>3,495</b>	<b>3,446</b>
<b>Net Debt and Equity</b>		<b>4,948</b>	<b>4,799</b>
<b>Leverage ratio</b>		<b>29%</b>	<b>28%</b>

The leverage ratio increased to 29% in 2011 from 28% in 2010. The increase in the ratio was driven by a lower free cash flow, as a result of the increased input costs, temporarily higher working capital requirements and a strong Swiss franc. In addition, the strong Swiss franc also resulted in a reduction in equity. Net debt at December 2011 was CHF 1,453 million, up from CHF 1,353 million at December 2010. The Group maintains its medium term leverage ratio target at 25%.

### 4.2 Financial risk management

The Group's Treasury function 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. These risks include market risk (including currency risk, interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk. The Group's overall risk management program focuses on the unpredictability of financial markets and seeks to minimise potential adverse effects on the Group's financial performance. 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.

Risk management is carried out by 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. The Group generally enters into financial derivative transactions to hedge underlying business related exposures.

## Categories of financial instruments

The accounting policies for financial instruments have been applied to the line items below:

2011							
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>							
Available-for-sale financial assets	17				54		54
Accounts receivable – trade	18	795					795
Derivative financial instruments	4.3		53				53
Cash and cash equivalents	16	545					545
Other current assets <sup>a</sup>		54					54
<b>Non-current assets</b>							
Available-for-sale financial assets	17				35		35
Financial assets at fair value through income statement			24				24
<b>Total assets as at 31 December</b>		<b>1,394</b>	<b>77</b>		<b>89</b>		<b>1,560</b>
<b>Current liabilities</b>							
Short-term debt	23					437	437
Derivative financial instruments	4.3		50	11			61
Accounts payable		299					299
<b>Non-current liabilities</b>							
Long-term debt	23					1,561	1,561
Derivative financial instruments <sup>b</sup>	4.3		45	14			59
<b>Total liabilities as at 31 December</b>		<b>299</b>	<b>95</b>	<b>25</b>		<b>1,998</b>	<b>2,417</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 2.13).

2010							
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>							
Available-for-sale financial assets	17				54		54
Accounts receivable – trade	18	717					717
Derivative financial instruments	4.3		91				91
Cash and cash equivalents	16	805					805
Other current assets <sup>a</sup>		57					57
<b>Non-current assets</b>							
Available-for-sale financial assets	17				40		40
Financial assets at fair value through income statement			24				24
<b>Total assets as at 31 December</b>		<b>1,579</b>	<b>115</b>		<b>94</b>		<b>1,788</b>
<b>Current liabilities</b>							
Short-term debt	23					314	314
Derivative financial instruments	4.3		40				40
Accounts payable		309					309
<b>Non-current liabilities</b>							
Long-term debt	23					1,844	1,844
Derivative financial instruments <sup>b</sup>	4.3		1	54			55
<b>Total liabilities as at 31 December</b>		<b>309</b>	<b>41</b>	<b>54</b>		<b>2,158</b>	<b>2,562</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 2.13).

Except where mentioned in the relevant notes, 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 expose it primarily 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 as follows:

- Currency derivatives including forward foreign exchange contracts and options to hedge the exchange rate risk
- Forward foreign exchange contracts to hedge the exchange rate risk arising on translation of the Group's investment in US subsidiaries, which have US dollar as functional currency.
- Interest rate swaps to mitigate the risk of interest rate increases

##### 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.

The following table summarises the quantitative data about the Group's exposure to the foreign currency risk in the currency pairs the Group has significant exposure at the statement of financial position date:

#### Currency exposure 2011 CCY1/CCY2<sup>a</sup>

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Currency exposure without hedge <sup>b</sup>	+186	+69	-88	+19	-15	-124
Hedged amount	-168	-26	+95	-24	+3	+119
Currency exposure including hedge	+18	+43	+7	-5	-12	-5

#### Currency exposure 2010 CCY1/CCY2<sup>a</sup>

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Currency exposure without hedge <sup>b</sup>	+222	+94	-31	+122	-3	-37
Hedged amount	-242	-112	+26	-137	+5	+39
Currency exposure including hedge	-20	-18	-5	-15	+2	+2

a) CCY = currency

b) + long position; - short position

In the exposure calculations the intra Group positions, except those related to net investments in foreign operations, are included.

The following table summarises the Group's sensitivity to transactional currency exposures of the main currencies at 31 December. The sensitivity analysis is disclosed for each currency pair to which the Group entities have significant exposure:

#### Currency risks 2011 in CCY1/CCY2<sup>a</sup>

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Reasonable shift	18%	20%	12%	20%	15%	15%
Impact on income statement if CCY1 strengthens against CCY2	3	9	1	(1)	(2)	(1)
Impact on income statement if CCY1 weakens against CCY2	(3)	(9)	(1)	1	2	1

#### Currency risks 2010 in CCY1/CCY2<sup>a</sup>

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Reasonable shift	15%	20%	18%	20%	20%	20%
Impact on income statement if CCY1 strengthens against CCY2	(3)	(4)	(1)	(3)	0	0
Impact on income statement if CCY1 weakens against CCY2	3	4	1	3	0	0

a) CCY = currency

## Notes to the consolidated financial statements

The sensitivity is based on the Group's exposure at the statement of financial position date based on assumptions deemed reasonable by management, showing the impact on income before tax. The management uses historical volatilities to determine the reasonable change.

Group Treasury monitors the exposures on a regular basis and takes appropriate actions. The Group has set currency limits for the current exposure of each individual affiliate and has set limits for the forecasted transactions in each foreign currency. In addition, Group Treasury regularly calculates the risk sensitivities per currency by applying a 5% movement or increments thereof.

It is the Group's policy to enter into derivative transactions to hedge current and forecasted foreign currency transactions. While these are hedges related to underlying business transactions, the Group generally does not apply hedge accounting to foreign currency transactions.

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. As at 30 November 2011, a loss of CHF 3 million has been recognised in the other comprehensive income in the line item "exchange differences arising on translation of foreign operations". There is no ineffectiveness for the period ended 31 December 2011.

It is the Group's policy to enter into derivative transactions to hedge translation risk arising from certain investments in foreign operations with a functional currency different from the Group's presentation currency.

### 4.2.1.2 Interest rate risk

The Group is exposed to fair value and cash flow interest rate risks. The Group is exposed to cash flow interest rate risk where the Group invests or borrows funds with floating rates. In addition, the Group is exposed to fair value interest rate risks where the Group invests or borrows with fixed rates. For the hedges related to interest rate risk please refer to Note 23.

The following tables shows the sensitivity of the Group to variable rate loans and to interest rate derivatives to interest rate changes:

<b>As at 31 December 2011</b>	<b>CHF interest rate</b>	<b>CHF interest rate</b>
<small>in millions of Swiss francs</small>	<small>150 basis points increase</small>	<small>50 basis points decrease</small>
Impact on income statement	33	(12)
Impact on equity	15	(5)

<b>As at 31 December 2010</b>	<b>CHF interest rate</b>	<b>CHF interest rate</b>
<small>in millions of Swiss francs</small>	<small>150 basis points increase</small>	<small>50 basis points decrease</small>
Impact on income statement	3	(1)
Impact on equity	46	(16)

The sensitivity is based on the Group's exposure at the statement of financial position date using assumptions which have been deemed reasonable by management showing the impact on the income before tax and equity.

The risk is managed by the Group by maintaining an appropriate mix of fixed and floating rate borrowings, through the use of interest rate swap contracts and forward interest rate contracts. Hedging activities are regularly evaluated to align interest rate views and defined risk limits. Hedging strategies are applied, by either positioning the statement of financial position or protecting interest expense through different interest cycles. In addition, Group Treasury regularly calculates the sensitivity to a 1% change in interest rates.

In order to hedge the series of interest payments resulting from the 5-year syndicated loan related to the financing of the acquisition of the Quest International business, Givaudan SA entered into a 5-year interest rate swap transaction, changing the LIBOR 6-month floating rate into a fixed rate. 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. This was done in line with the primary hedging strategy on long-term debt intended by the management. The Group adjusted the hedging amount by closing CHF 550 million interest rate swap resulting in a charge of CHF 14 million to the consolidated income statement. The total amount of the hedged transaction as at 31 December 2011 is CHF 250 million (2010: CHF 800 million). The Group has designated the above transaction as a cash flow hedge. The cash flow hedge was effective during the year.

In December 2007, the Group entered into a basis swap deal, changing the LIBOR 6-month floating rate into a LIBOR 1-month floating rate for a nominal value of CHF 1,100 million (2010: CHF 1,100 million). The Group received an upfront of CHF 2.8 million for this transaction. As a result of this transaction Givaudan SA has changed the basis of syndicated loan borrowing from 6-month to 1-month. The economic result of these transactions is that Givaudan SA pays an average fixed rate of 2.82% (2010: 2.82%) until the full reimbursement of the syndicated loan (2010: CHF 800 million). In 2011, the loan was fully reimbursed.

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. Hence, hedge positions of CHF 200 million related to highly probable issuance of the bond have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 14 million will be recognised in Finance costs over the next 5 years.

In December 2011, the Group issued a debt with a dual tranche transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years. Hence, hedge positions of CHF 300 million related to highly probable issuance of the bond have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 28 million and CHF 4 million will be recognised in Finance costs over the next five years and three years respectively.

With the aim of protecting against future increases of the current CHF interest rates and to fix the interest rates of highly probable future debt issuances, in 2011 the Group has entered into several forward starting interest rate swaps commencing in 2013, CHF 100 million with an average of rate 2.33% with five-year maturity and in 2014, CHF 100 million with a rate of 2.44% with five-year maturity. The Group has designated these transactions as cash flow hedges. The cash flow hedges were effective during the year.

#### 4.2.1.3 Price risk

Other price risk arises on financial instruments because of changes in equity prices or on raw material purchase prices because of changes in commodity prices.

The Group is exposed to equity securities price risk due to investments held by the Group and classified on the consolidated statement of financial position as available-for-sale. To manage its price risk arising from investments in equity securities, the Group diversifies its portfolio. Diversification of the portfolio is in accordance with the limits approved by the Board of Directors. The Group measures the aggregate sensitivity of the Group's financial instruments to pre-defined stock market scenarios. After having calculated the price (shares) exposure of each equity-related position, the revaluation effect of a sudden movement of stock markets of +/-10% for each product is calculated.

The Group holds its own shares to cover future expected obligations under the various share-based payment schemes.

#### Sensitivity analysis

The sensitivity analysis below has been determined based on the exposure to equity price risks at the reporting date.

The Group's equity portfolio is composed primarily of Swiss, European and US shares. The benchmark for the reasonable change is the SMI (20% for the last three years), the STOXX Europe 600 index historical volatility (25% for the last year) and an average of historical volatility of US indexes (25% for the last three years). If equity prices had been respectively 20%, 25% and 25% higher/lower, the total value would have increased or decreased by CHF 4 million (2010: CHF 13 million applying 20% change for Swiss and for USA shares, no European shares), with this movement being recognised in equity.

#### 4.2.2 Credit risk

Credit risk is managed by the Group's affiliates and controlled on a Group basis. Credit risk arises from the possibility that the counterparty to a transaction may be unable or unwilling to meet its obligations, causing a financial loss to the Group. Trade receivables are subject to a policy of active risk management which focuses on the assessment of country risk, credit limits, ongoing 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 397 million (2010: CHF 437 million). Country and credit risk limits and exposures are continuously monitored.

Except as detailed in the following table, the carrying amount of financial assets recognised in the financial statements which is net of impairment losses, represents the Group's maximum exposure to credit risk.

The Group is exposed to credit risk on liquid funds, derivatives and monetary available-for-sale financial assets. Most of the credit exposures of the above positions are against financial institutions with high credit-ratings.

The following table presents the Group's credit risk exposure to individual financial institutions:

	2011			2010		
	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
AA – range	254	90	4	207	79	3
A – range	205	62	7	639	143	6

### 4.2.3 Liquidity risk

Prudent liquidity risk management implies maintaining sufficient cash and marketable securities, the 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 affiliate level. If necessary, inter-company loans within the Group provide for short-term cash needs; excess local cash is repatriated in the most appropriate manner.

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:

#### 2011

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)	(427)				(427)
Accounts payable	(299)				(299)
Net settled derivative financial instruments	(14)	(5)	(47)	(4)	(70)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(1,427)	(172)			(1,599)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	1,440	162			1,602
Long-term debt	(30)	(16)	(1,208)	(531)	(1,785)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(757)</b>	<b>(31)</b>	<b>(1,255)</b>	<b>(535)</b>	<b>(2,578)</b>

#### 2010

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)	(34)	(284)			(318)
Accounts payable	(309)				(309)
Net settled derivative financial instruments	(11)	(8)	(35)	(2)	(56)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(866)	(110)			(976)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	913	115			1,028
Long-term debt	(30)	(15)	(1,890)	(53)	(1,988)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(337)</b>	<b>(302)</b>	<b>(1,925)</b>	<b>(55)</b>	<b>(2,619)</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 observable:

- *Level 1* fair value measurements are those derived from quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities;
- *Level 2* fair value measurements 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* fair value measurements 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>2011</b>		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				53		53
Corporate owned life insurance				24		24
<b>Available-for-sale financial assets</b>						
Equity securities	17		39	14		53
Debt securities	17		15	21		36
<b>Total assets</b>			<b>54</b>	<b>112</b>		<b>166</b>
<b>Financial liabilities at fair value through income statement</b>						
Forward foreign exchange contracts				50		50
Swaps (hedge accounting)				17		17
Swaps (no hedge accounting incl. Basis swap)				53		53
<b>Total liabilities</b>				<b>120</b>		<b>120</b>
<b>2010</b>						
in millions of Swiss francs						
<b>Financial assets at fair value through income statement</b>						
Forward foreign exchange contracts				91		91
Corporate owned life insurance				24		24
<b>Available-for-sale financial assets</b>						
Equity securities	17		42	17		59
Debt securities	17		12	23		35
<b>Total assets</b>			<b>54</b>	<b>155</b>		<b>209</b>
<b>Financial liabilities at fair value through income statement</b>						
Forward foreign exchange contracts				40		40
Swaps (hedge accounting)				54		54
Basis swap				1		1
<b>Total liabilities</b>				<b>95</b>		<b>95</b>

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 2011 and 2010, nor did it have any assets in this category at 31 December 2011 and 2010.

## 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 operating income at comparable basis. This measure is computed as the operating income adjusted for non-recurring items.

### Business segments

in millions of Swiss francs	Note	Fragrances		Flavours		Group	
		2011	2010	2011	2010	2011	2010
Segment sales		1,834	1,989	2,087	2,253	3,921	4,242
Less inter segment sales <sup>a</sup>		(1)	(1)	(5)	(2)	(6)	(3)
<b>Segment sales to third parties</b>	2.6	<b>1,833</b>	<b>1,988</b>	<b>2,082</b>	<b>2,251</b>	<b>3,915</b>	<b>4,239</b>
<b>Operating income at comparable basis</b>		<b>212</b>	<b>297</b>	<b>268</b>	<b>358</b>	<b>480</b>	<b>655</b>
as % of sales		11.6%	14.9%	12.9%	15.9%	12.3%	15.5%
Depreciation	21	(50)	(56)	(55)	(59)	(105)	(115)
Amortisation	22	(97)	(92)	(108)	(102)	(205)	(194)
Impairment of long-lived assets and joint ventures	21	-	(11)	(5)	(11)	(5)	(22)
Acquisition of property, plant and equipment	21	63	47	124	73	187	120
Acquisition of intangible assets	22	40	35	46	37	86	72
<b>Capital expenditures</b>		<b>103</b>	<b>82</b>	<b>170</b>	<b>110</b>	<b>273</b>	<b>192</b>

a) Transfer prices for inter-divisional sales are set on an arm's length basis.

### Reconciliation table to Group's operating income

in millions of Swiss francs	Fragrances		Flavours		Group	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
<b>Operating income at comparable basis</b>	<b>212</b>	<b>297</b>	<b>268</b>	<b>358</b>	<b>480</b>	<b>655</b>
Integration and restructuring costs	(8)	(47)	(24)	(30)	(32)	(77)
Impairment of long-lived assets and joint ventures	-	(11)	(5)	(11)	(5)	(22)
<b>Operating income</b>	<b>204</b>	<b>239</b>	<b>239</b>	<b>317</b>	<b>443</b>	<b>556</b>
as % of sales	11.1%	12.0%	11.5%	14.1%	11.3%	13.1%
Financing costs					(91)	(93)
Other financial income (expense), net					(34)	(26)
<b>Income before taxes</b>					<b>318</b>	<b>437</b>
as % of sales					8.1%	10.3%

## Entity-wide disclosures

The breakdown of revenues from the major group of similar products is as follows:

in millions of Swiss francs	2011	2010
<b>Fragrance Division</b>		
Fragrance Compounds	1,587	1,719
Fragrance Ingredients	246	269
<b>Flavour Division</b>		
Flavour Compounds	2,082	2,251
<b>Total revenues</b>	<b>3,915</b>	<b>4,239</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>	
	2011	2010	2011	2010
Switzerland	44	51	912	935
Europe	1,196	1,313	1,444	1,481
Africa, Middle-East	313	315	79	88
North America	870	999	931	947
Latin America	481	515	161	169
Asia Pacific	1,011	1,046	404	400
<b>Total geographical segments</b>	<b>3,915</b>	<b>4,239</b>	<b>3,931</b>	<b>4,020</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 397 million (2010: CHF 437 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	2011	2010
Wages and salaries	672	786
Social security costs	83	95
Post-employment benefits: defined benefit plans	31	45
Post-employment benefits: defined contribution plans	12	12
Equity-settled instruments	12	9
Cash-settled instruments	(4)	20
Change in fair value on own equity instruments	11	(6)
Other employee benefits	73	55
<b>Total employees' remuneration</b>	<b>890</b>	<b>1,016</b>

## Defined benefits 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.

The amounts recognised in the consolidated income statement are as follows:

in millions of Swiss francs	2011			2010		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Current service cost	38	2	40	39	3	42
Interest cost	64	3	67	69	4	73
Expected return on plan assets	(78)		(78)	(80)		(80)
Effect of settlement / curtailment				(5)		(5)
Effect on amount not recognised as an asset				-		-
Termination benefits				5		5
Recognition of past service cost		(11)	(11)	1		1
Net actuarial (gains) losses recognised	13		13	9		9
<b>Total included in employees' remuneration</b>	<b>37</b>	<b>(6)</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>7</b>	<b>45</b>
Of which arising from:						
Funded obligations	32	(6)	26	32	1	33
Unfunded obligations	5	-	5	6	6	12

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 statement of financial position are as follows:

in millions of Swiss francs	2011			2010		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
<b>Funded obligations</b>						
Present value of funded obligations	(1,780)	(68)	(1,848)	(1,622)	(8)	(1,630)
Fair value of plan assets	1,389	1	1,390	1,391	1	1,392
<b>Net present value of funded obligations</b>	<b>(391)</b>	<b>(67)</b>	<b>(458)</b>	<b>(231)</b>	<b>(7)</b>	<b>(238)</b>
Amount not recognised as an asset				-		-
Unrecognised actuarial (gains) losses	507	18	525	305		305
<b>Recognised asset (liability) for funded obligations, net</b>	<b>116</b>	<b>(49)</b>	<b>67</b>	<b>74</b>	<b>(7)</b>	<b>67</b>
<b>Unfunded obligations</b>						
Present value of unfunded obligations	(56)	(6)	(62)	(47)	(66)	(113)
Unrecognised actuarial (gains) losses	16	(1)	15	12	7	19
<b>Recognised (liability) for unfunded obligations</b>	<b>(40)</b>	<b>(7)</b>	<b>(47)</b>	<b>(35)</b>	<b>(59)</b>	<b>(94)</b>
<b>Total defined benefit asset (liability)</b>	<b>76</b>	<b>(56)</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>(66)</b>	<b>(27)</b>
Deficit recognised as liabilities for post-employment benefits	(53)	(56)	(109)	(59)	(66)	(125)
Surplus recognised as part of other long-term assets	129		129	98		98
<b>Total net asset (liability) recognised</b>	<b>76</b>	<b>(56)</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>(66)</b>	<b>(27)</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	2011			2010		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,669</b>	<b>74</b>	<b>1,743</b>	<b>1,588</b>	<b>77</b>	<b>1,665</b>
Net current service cost	38	2	40	39	3	42
Interest cost	64	3	67	69	4	73
Employee contributions	9	1	10	9	1	10
Benefit payment	(65)	(4)	(69)	(69)	(4)	(73)
Effect of settlement / curtailment				(7)		(7)
Termination benefits				5		5
Actuarial (gains) losses	120	4	124	148	2	150
Past service cost		(9)	(9)	1		1
Currency translation effects	1	3	4	(114)	(9)	(123)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,836</b>	<b>74</b>	<b>1,910</b>	<b>1,669</b>	<b>74</b>	<b>1,743</b>

Changes in the fair value of the plan assets are as follows:

in millions of Swiss francs	2011			2010		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,391</b>	<b>1</b>	<b>1,392</b>	<b>1,382</b>	<b>1</b>	<b>1,383</b>
Expected return on plan assets	78		78	80		80
Actuarial gains (losses)	(91)		(91)	11	-	11
<b>Actual return on plan assets</b>	<b>(13)</b>		<b>(13)</b>	<b>91</b>	<b>-</b>	<b>91</b>
Employer contributions	72	3	75	72	3	75
Employee contributions	9	1	10	9	1	10
Benefits payment	(65)	(4)	(69)	(69)	(4)	(73)
Effect of settlement				-		-
Termination benefits						
Currency translation effects	(5)	-	(5)	(94)		(94)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,389</b>	<b>1</b>	<b>1,390</b>	<b>1,391</b>	<b>1</b>	<b>1,392</b>

Plan assets are comprised as follows:

in millions of Swiss francs	2011		2010	
	Value	%	Value	%
Debt	500	36%	503	36%
Equity	527	38%	537	39%
Property	187	13%	179	13%
Other	176	13%	173	12%
<b>Total</b>	<b>1,390</b>	<b>100%</b>	<b>1,392</b>	<b>100%</b>

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 expected return on plan assets is determined by considering the expected returns available on the assets underlying the current investment policy. Expected yields on fixed interest investments are based on gross redemption yields as at the statement of financial position date. Expected returns on equity and property investments reflect long-term real rates of return experienced in the respective markets.

## Notes to the consolidated financial statements

Expected contributions to post-employment benefit plans for the year ending 31 December 2012 are CHF 67 million.

As at 31 December in millions of Swiss francs	2011	2010	2009	2008	2007*
Present value of defined benefit obligation	1,910	1,743	1,665	1,508	1,639
Fair value of plan asset	1,390	1,392	1,383	1,160	1,439
<b>Deficit / (surplus)</b>	<b>520</b>	<b>351</b>	<b>282</b>	<b>348</b>	<b>200</b>
Experience adjustments on plan liabilities	-	7	1	22	2
Experience adjustments on plan assets	(91)	11	105	(269)	(12)

a) The final valuation of the Quest related intangible assets occurred within the 12 months of the date of acquisition resulting in adjustments to the 2007 financial results.

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	2011	2010
Discount rates	3.7%	4.0%
Projected rates of remuneration growth	2.8%	2.9%
Expected rates of return on plan assets	5.8%	5.7%
Healthcare cost trend rate	5.4%	4.9%

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. The expected rates of return on individual categories of plan assets are determined by reference to relevant indices published by the respective stock exchange of each country where assets are managed. The overall expected rate of return is calculated by weighting the individual rates in accordance with the assets allocation 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 effect of a 0.5% movement in the discount rate is as follows:

in millions of Swiss francs	Increase	Decrease
Effect on the aggregate of the current service cost and interest cost	6	11
Effect on the defined benefit obligation	(144)	158

The effect of a 0.5% movement in the expected rate of return is as follows:

in millions of Swiss francs	Increase	Decrease
Effect on amount recognised in the income statement	(7)	7

The effect of a 1.0% movement in the assumed medical cost trend rate is as follows:

in millions of Swiss francs	Increase	Decrease
Effect on the aggregate of the current service cost and interest cost	-	-
Effect on the defined benefit obligation	4	(4)

## Information by countries

The funding position of the funded defined benefits plans are as follows:

### As at 31 December 2011

in millions of Swiss francs	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	852	350	286	227	65	1,780
Fair value of plan asset	674	236	210	226	43	1,389
<b>Deficit / (surplus)</b>	<b>178</b>	<b>114</b>	<b>76</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>391</b>
In percentage	79.1%	67.4%	73.4%	99.6%	66.2%	78.0%

### As at 31 December 2010

in millions of Swiss francs	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	831	290	234	206	61	1,622
Fair value of plan asset	717	222	206	202	44	1,391
<b>Deficit / (surplus)</b>	<b>114</b>	<b>68</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>231</b>
In percentage	86.3%	76.6%	88.0%	98.1%	72.1%	85.8%

## Key assumptions

### 2011

in percentage	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	2.50	4.70	4.75	4.50
Expected return on plan assets	5.00	8.25	6.95	4.50
Future salary increases	2.00	4.00	4.00	2.50
Future pension increases	0.25	n/a	3.50	1.00

### 2010

in percentage	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	2.75	5.44	5.50	4.75
Expected return on plan assets	5.00	8.25	6.96	5.00
Future salary increases	2.00	4.00	4.00	2.50
Future pension increases	0.25	n/a	3.50	2.00

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 post-retirement mortality tables:

- (i) Switzerland: EVK2000
- (ii) United States of America: RP2000
- (iii) United Kingdom: PA2000
- (iv) Netherlands: GB2010G

Allowance for future improvements in mortality have been allowed for as appropriate in each country. In Switzerland a provision of 5% of the computed pension liabilities has been included. 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 base rates have been projected in accordance with the long cohort with a 1% minimum underpin. In the Netherlands the generational rates have been employed.

## 7. Share-based payments

### Performance share plan

Performance shares shown in the table below have been granted in 2008. No further plan was granted after 2008. These 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 the comparison of the business plan to the actual cumulative cash flow. Participation in this plan is mandatory.

Year of grant	Commencing date	Vesting date	Number of shares expected to be delivered at vesting date 31 Dec 2011	Weighted average fair value (CHF)	Number of shares expected to be delivered at vesting date 31 Dec 2010	Weighted average fair value (CHF)
2008	1 Jan 2008	31 Dec 2012	13,800	889.3	13,850	889.3

The cost of the equity-settled instruments of CHF 2 million (2010: CHF 1 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 2011	Number of options 2010
2006	7 Mar 2011	6 Mar 2008	1,007.6	9.6:1	12.07		114,050
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	1,199.5	9.6:1	14.18	284,950	357,250
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23	235,300	389,100
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	146,700	427,400
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	426,800	429,800
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	245,500	

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The cost of these equity-settled instruments of CHF 5 million (2010: CHF 6 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	2011	Weighted average exercised price (CHF)	2010	Weighted average exercised price (CHF)
<b>As at 1 January</b>	<b>175,033</b>	<b>974.3</b>	<b>199,768</b>	<b>1,019.1</b>
Effect of the change in ratios subsequent to the share capital increase related to the rights issue				
Granted	30,539	966.2	45,416	924.2
Sold	(53,087)	892.8	(70,006)	1,069.8
Lapsed/cancelled	(13,135)	1,006.1	(145)	700.5
<b>As at 31 December</b>	<b>139,350</b>	<b>1,001.0</b>	<b>175,033</b>	<b>974.3</b>

Of the 139,350 outstanding options expressed in equivalent shares (2010: 175,033), 65,542 options (2010: 80,303) 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 rights to receive a dividend nor 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 2011	Number of restricted share 2010
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2012	595.0	6,051	6,148
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2	3,987	3,942
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3	10,276	

Of the 20,314 outstanding restricted shares (2010: 10,090), no share (2010: none) were deliverable. The cost of these equity-settled instruments of CHF 5 million (2010: CHF 2 million) has been expensed in the consolidated income statement.

Movements in the number of restricted shares outstanding are as follows:

Number of restricted shares	2011	2010
<b>As at 1 January</b>	<b>10,090</b>	<b>6,232</b>
Granted	10,418	3,942
Sold		
Lapsed/cancelled	(194)	(84)
<b>As at 31 December</b>	<b>20,314</b>	<b>10,090</b>

For this plan, the Group has at its disposal treasury shares.

## Cash-settled instruments related to shares options

Options 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 <sup>a</sup> (CHF)	Ratio <sup>a</sup> (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2011	Number of options 2010
2006	7 Mar 2011	6 Mar 2008	1,007.6	9.6:1	12.07		70,500
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	1,199.5	9.6:1	14.18	330,400	358,400
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23	264,400	438,900
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	97,450	424,100
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	507,850	493,350
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	208,000	

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The change of the fair value and the executions of these cash-settled instruments resulted to a credit of CHF 6 million (2010: charge of CHF 18 million) in the consolidated income statement. The liability element of the cash-settled instruments of CHF 8 million (2010: CHF 21 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	2011	Weighted average exercised price (CHF)	2010	Weighted average exercised price (CHF)
<b>As at 1 January</b>	<b>180,914</b>	<b>976.3</b>	<b>217,268</b>	<b>1,021.2</b>
Granted	26,681	970.4	53,021	921.2
Exercised	(54,670)	863.1	(86,118)	1,060.5
Lapsed/cancelled	(8,088)	998.7	(3,257)	900.8
<b>As at 31 December</b>	<b>144,837</b>	<b>1,016.6</b>	<b>180,914</b>	<b>976.3</b>

Of the 144,837 outstanding options expressed in equivalent shares (2010: 180,914), 66,908 options (2010: 79,877) 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

Options 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 2011	Number of options 2010
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2012	595.0	3,153	3,277
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2	1,780	1,965
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3	4,525	

The change of the fair value and the executions of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 2 million (2010: charge of CHF 2 million) in the consolidated income statement. The liability element of these cash-settled instruments of CHF 5 million (2010: CHF 3 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	2011	2010
<b>As at 1 January</b>	<b>5,242</b>	<b>3,348</b>
Granted	4,525	1,965
Exercised		
Lapsed/cancelled	(309)	(71)
<b>As at 31 December</b>	<b>9,458</b>	<b>5,242</b>

The Group has at its disposal treasury shares to finance this plan. When held or sold, an option right does not give rights to receive a dividend nor to vote.

## 8. Jointly controlled entities

Name of joint venture	Principal activity	Country of incorporation	Ownership interest	Joint venture with
TecnoScent	Olfactory receptor research	Belgium	50%	ChemCom
Pacific Aid	Flavour compounds	United States of America	50%	Myron Root & Company

Summarised financial information in respect of the Group's joint venture is set out below. The following net assets represent 100% of the jointly controlled entities:

As at 31 December in millions of Swiss francs	2011	2010
Current assets	6	7
Non-current assets	2	2
Current liabilities	(3)	(3)
Non-current liabilities	-	-
<b>Total net assets of joint venture</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

in millions of Swiss francs	2011	2010
Income	(10)	(10)
Expenses	11	19

In 2010, as the substantial part of the loss in the joint venture results from an impairment of the assets, the Group has reflected this in impairment of assets (see note 10).

During 2011, the Group contributed to a jointly share-capital increase in TecnoScent for an amount EUR 0.5 million. In addition, the Group entered into joint agreements with TecnoScent for the development of novel fragrance enhancers. The Group is committed to paying a total amount of EUR 2 million over the next two years.

## 9. Other operating income

in millions of Swiss francs	2011	2010
Gains on fixed assets disposal	1	1
Interest on accounts receivable-trade		1
Royalty income		-
Other income	7	6
<b>Total other operating income</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

## 10. Other operating expense

in millions of Swiss francs	2011	2010
Impairment of long-lived assets and joint ventures	5	22
Losses on fixed assets disposals	2	2
Business related information management project costs	6	7
Integration related expenses and restructuring related expenses	32	77
Other business taxes	12	9
Other expenses	1	17
<b>Total other operating expense</b>	<b>58</b>	<b>134</b>

In the year ended 31 December 2011, the Group continued the restructurings and reorganisations announced in 2010, incurring restructuring charges of CHF 32 million (2010: CHF 27 million) and asset impairments of CHF 3 million (2010: CHF 10 million). Refer also to Note 21 on property, plant and equipment and Note 24 on provisions.

In the year ended 31 December 2010, the Group incurred significant expenses in connection with the combination with Quest International. Integration related charges of CHF 50 million and asset impairments of CHF 8 million have been recognised in the other operating expense. No expenses were incurred in 2011. In 2010, the Group also re-evaluated its joint venture investment in TecnoScent, incurring an impairment of CHF 4 million. No impairment was recognised in 2011.

**11. Expenses by nature**

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Raw materials and consumables used		1,522	1,536
Employee benefit expense	6	890	1,016
Depreciation, amortisation and impairment charges	20, 21, 22	315	331
Transportation expenses		48	59
Freight expenses		101	103
Consulting and service expenses		118	113
Other expenses		478	525
<b>Total operating expenses by nature</b>		<b>3,472</b>	<b>3,683</b>

**12. Financing costs**

in millions of Swiss francs	2011	2010
Interest expense	75	82
Derivative interest (gains) losses	14	5
Mandatory conversion feature of the Mandatory Convertible Securities		4
Amortisation of debt discounts	2	2
<b>Total financing costs</b>	<b>91</b>	<b>93</b>

**13. Other financial (income) expense, net**

in millions of Swiss francs	2011	2010
Fair value and realised (gains) losses from derivatives instruments, net (at fair value through income statement)	-	(75)
Exchange (gains) losses, net	22	96
Gains from available-for-sale financial assets	-	(1)
Realised gains from available-for-sale financial assets removed from equity	(1)	(7)
Realised losses from available-for-sale financial assets removed from equity		-
Unrealised (gains) from fair value through income statement financial instruments	-	(3)
Unrealised losses from fair value through income statement financial instruments	-	4
Interest income	(2)	(3)
Capital taxes and other non business taxes	10	8
Other (income) expense, net	5	7
<b>Total other financial (income) expense, net</b>	<b>34</b>	<b>26</b>

**14. Income taxes**

Amounts charged (credited) in the consolidated income statement are as follows:

in millions of Swiss francs	2011	2010
Current income taxes	90	116
Adjustments of current tax of prior years	(5)	10
Deferred income taxes		
- origination and reversal of temporary differences	(17)	(29)
- changes in tax rates	(2)	-
- reclassified from equity to income statement	-	-
<b>Total income tax expense</b>	<b>66</b>	<b>97</b>

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 its average applicable tax rate as a weighted average of the tax rates in the tax jurisdictions in which the Group operates, including 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:

	2011	2010
<b>Group's average applicable tax rate</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>
<b>Tax effect of</b>		
Income not taxable	(1)%	(2)%
Expenses not deductible	2%	2%
Other adjustments of income taxes of prior years	0%	1%
Other differences	-	-
<b>Group's effective tax rate</b>	<b>21%</b>	<b>22%</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	2011	2010
Current income tax assets	36	44
Current income tax liabilities	(69)	(83)
<b>Total net current income tax asset (liability)</b>	<b>(33)</b>	<b>(39)</b>

As at 31 December in millions of Swiss francs	2011	2010
Deferred income tax assets	98	91
Deferred income tax liabilities	(193)	(202)
<b>Total net deferred income tax asset (liability)</b>	<b>(95)</b>	<b>(111)</b>

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 2012.

Deferred income tax assets are recognised for tax loss carry forwards only to the extent that the realisation of the related tax benefit is probable. Of the deferred income tax assets of CHF 98 million, deferred tax assets of CHF 12 million have been recognised on loss carry forwards (2010: CHF 8 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 tax losses can be used against additional future taxable profits based on its business projections for these entities. The Group has no material unrecognised tax losses.

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 206 million at 31 December 2011 (2010: CHF 240 million).

## Notes to the consolidated financial statements

Deferred income tax assets and liabilities and the related deferred income tax charges are attributable to the following items:

<b>2011</b>	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other temporary differences	Total
in millions of Swiss francs						
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January</b>	<b>(94)</b>	<b>(91)</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	<b>(111)</b>
(Credited) charged to consolidated income statement	(2)	21	(16)	4	12	19
(Credited) debited to other comprehensive income					-	-
Currency translation effects	1	-	(1)	-	(3)	(3)
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 31 December</b>	<b>(95)</b>	<b>(70)</b>	<b>(1)</b>	<b>12</b>	<b>59</b>	<b>(95)</b>

<b>2010</b>	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other temporary differences	Total
in millions of Swiss francs						
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January</b>	<b>(102)</b>	<b>(107)</b>	<b>39</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>(139)</b>
Reclassification			(14)		14	
(Credited) charged to consolidated income statement	(1)	13	(6)	1	22	29
(Credited) debited to other comprehensive income					-	-
Currency translation effects	9	3	(3)	(1)	(9)	(1)
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 31 December</b>	<b>(94)</b>	<b>(91)</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	<b>(111)</b>

## 15. 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:

	2011	2010
<b>Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)</b>	<b>252</b>	<b>340</b>
<b>Weighted average number of shares outstanding</b>		
Ordinary shares	9,233,586	9,120,545
Treasury shares	(140,992)	(143,324)
<b>Net weighted average number of shares outstanding</b>	<b>9,092,594</b>	<b>8,977,221</b>
<b>Basic earnings per share (CHF)</b>	<b>27.71</b>	<b>37.87</b>

## 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:

	2011	2010
<b>Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)</b>	<b>252</b>	<b>340</b>
<b>Weighted average number of shares outstanding for diluted earnings per share of 53,389 (2010: 57,133)</b>	<b>9,145,983</b>	<b>9,034,354</b>
<b>Diluted earnings per share (CHF)</b>	<b>27.55</b>	<b>37.63</b>

## 16. Cash and cash equivalents

in millions of Swiss francs	2011	2010
Cash on hand and balances with banks	441	361
Short-term investments	104	444
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>545</b>	<b>805</b>

## 17. Available-for-sale financial assets

in millions of Swiss francs	2011	2010
Equity securities <sup>a</sup>	53	59
Bonds and debentures	36	35
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>89</b>	<b>94</b>
Current assets	54	54
Non-current assets <sup>b</sup>	35	40
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>89</b>	<b>94</b>

a) In 2011 and 2010 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.

## 18. Accounts receivable – trade

in millions of Swiss francs	2011	2010
Accounts receivable	797	713
Notes receivable	7	11
Less: provision for impairment	(9)	(7)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>795</b>	<b>717</b>

## Ageing list:

in millions of Swiss francs	2011	2010
Neither past due nor impaired	717	646
Less than 30 days	58	51
30 – 60 days	15	11
60 – 90 days	6	8
Above 90 days	8	8
Less: provision for impairment	(9)	(7)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>795</b>	<b>717</b>

## Movement in the provision for impairment of accounts receivable – trade:

in millions of Swiss francs	2011	2010
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>(7)</b>	<b>(17)</b>
Increase in provision for impairment recognised in consolidated income statement	(5)	(2)
Amounts written off as uncollectible	1	7
Reversal of provision for impairment	2	4
Currency translation effects	-	1
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(9)</b>	<b>(7)</b>

No significant impairment charge has been recognised in the consolidated income statement in 2011 or 2010. Past due and impaired receivables are still considered recoverable. The carrying amount of accounts receivable trade is considered to correspond to the fair value.

## 19. Inventories

in millions of Swiss francs	2011	2010
Raw materials and supplies	397	388
Work in process	19	28
Finished goods	453	347
Less: allowance for slow moving and obsolete inventories	(30)	(28)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>839</b>	<b>735</b>

In 2011, the amount of write-down of inventories was CHF 40 million (2010: CHF 33 million). At 31 December 2011 and 2010 no significant inventory was valued at net realisable value.

## 20. Assets held for sale

As a result of the Quest acquisition, the Group has a number of unused facilities, principally in the United States of America which it intends to sell. Facilities were reclassified as assets held for sale during 2009. Sales of these assets (only property, plant and equipment for an amount of CHF 10 million) which were expected to take place during 2010 were postponed due to unfavourable market conditions; the sales took place during 2011. An impairment loss of CHF 2 million was recognised in 2011 (2010: CHF 1 million).

In 2011, unused facilities in the United States of America, were reclassified as assets held for sale. Sales of assets (only property, plant and equipment for an amount of CHF 7 million) are expected to take place during 2012, subject to market conditions.

## 21. Property, plant and equipment

### 2011

in millions of Swiss francs

	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
<b>Net book value</b>					
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>105</b>	<b>603</b>	<b>518</b>	<b>86</b>	<b>1,312</b>
Additions	4	1	9	173	187
Disposals		(1)	(1)		(2)
Transfers		11	54	(65)	
Impairment		(1)	(2)		(3)
Depreciation		(25)	(80)		(105)
Reclassified as assets held for sale	(3)	(4)			(7)
Currency translation effects	(1)	(4)	(7)	(4)	(16)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>105</b>	<b>580</b>	<b>491</b>	<b>190</b>	<b>1,366</b>
Cost	105	972	1,510	190	2,777
Accumulated depreciation		(369)	(1,008)		(1,377)
Accumulated impairment		(23)	(11)		(34)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>105</b>	<b>580</b>	<b>491</b>	<b>190</b>	<b>1,366</b>

### 2010

in millions of Swiss francs

	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
<b>Net book value</b>					
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>116</b>	<b>675</b>	<b>594</b>	<b>52</b>	<b>1,437</b>
Additions	2	3	30	85	120
Disposals		(4)	(2)		(6)
Transfers		15	32	(47)	
Impairment		(7)	(10)		(17)
Depreciation		(28)	(87)		(115)
Currency translation effects	(13)	(51)	(39)	(4)	(107)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>105</b>	<b>603</b>	<b>518</b>	<b>86</b>	<b>1,312</b>
Cost	105	973	1,490	86	2,654
Accumulated depreciation		(348)	(958)		(1,306)
Accumulated impairment		(22)	(14)		(36)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>105</b>	<b>603</b>	<b>518</b>	<b>86</b>	<b>1,312</b>

In 2011, the Group continued the plans to streamline its savoury manufacturing in the United Kingdom and Switzerland, incurring additional impairment losses of CHF 3 million. In 2010, The Group recognised impairment losses of CHF 10 million on the assets held in the United Kingdom and Switzerland, the recoverable amount of impacted assets has been determined based on value in use calculations. The discount rate used to discount the estimated future cash flows was on average 11%.

In 2010, the Group completed the integration of Quest International business activities by concentrating resources and locations. The recoverable amount of Quest International impacted assets has been determined based on value in use calculations. The discount rate used to discount the estimated future cash flows of the assets held in the various locations is on average 13%. These actions resulted in various asset impairment losses of CHF 7 million in 2010 (2011: nil).

New qualifying assets related to the investment in Hungary for which borrowing costs were directly attributable to its acquisition or construction were recognised. At 31 December 2011 the capitalised borrowing costs amounted to CHF 1 million (2010: not significant).

Fire insurance value of property, plant and equipment amounted to CHF 4,169 million in 2011 (2010: CHF 4,012 million).

## 22. Intangible assets

<b>2011</b>						
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>						
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,744</b>	<b>192</b>	<b>287</b>	<b>242</b>	<b>240</b>	<b>2,705</b>
Additions			1	85		86
Disposals						
Impairment						
Amortisation		(17)	(124)	(43)	(21)	(205)
Reclassified from other long assets			6			6
Currency translation effects	(28)				(1)	(29)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,716</b>	<b>175</b>	<b>170</b>	<b>284</b>	<b>218</b>	<b>2,563</b>
Cost	1,716	339	775	372	322	3,524
Accumulated amortisation		(164)	(605)	(88)	(104)	(961)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,716</b>	<b>175</b>	<b>170</b>	<b>284</b>	<b>218</b>	<b>2,563</b>
<b>2010</b>						
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>						
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,931</b>	<b>209</b>	<b>411</b>	<b>202</b>	<b>261</b>	<b>3,014</b>
Additions				72		72
Disposals						
Impairment						
Amortisation		(17)	(124)	(32)	(21)	(194)
Currency translation effects	(187)					(187)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,744</b>	<b>192</b>	<b>287</b>	<b>242</b>	<b>240</b>	<b>2,705</b>
Cost	1,744	339	766	287	322	3,458
Accumulated amortisation		(147)	(479)	(45)	(82)	(753)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,744</b>	<b>192</b>	<b>287</b>	<b>242</b>	<b>240</b>	<b>2,705</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 470 million (2010: CHF 480 million) to the Fragrance Division and CHF 1,246 million (2010: CHF 1,264 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 11.0% (2010: 12.0%) 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 2.19.

Remaining useful lives of major classes of amortisable intangible assets are as follows:

- Software/ERP system 4.5 years
- Process-oriented technology 10.2 years
- Client relationships 10.2 years
- Intellectual property rights 16.2 years

**23. Debt**

<b>2011</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		249		249		249
Bank overdrafts					17	17
<b>Total floating rate debt</b>		<b>249</b>		<b>249</b>	<b>17</b>	<b>266</b>
<b>Fixed rate debt</b>						
Bank borrowings					120	120
Straight bonds	299	148	443	890	300	1,190
Private placements	323	99		422		422
<b>Total fixed rate debt</b>	<b>622</b>	<b>247</b>	<b>443</b>	<b>1,312</b>	<b>420</b>	<b>1,732</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>622</b>	<b>496</b>	<b>443</b>	<b>1,561</b>	<b>437</b>	<b>1,998</b>

<b>2010</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 borrowings						
Syndicated loan – unhedged part	26			26		26
Bank overdrafts					6	6
<b>Total floating rate debt</b>	<b>26</b>			<b>26</b>	<b>6</b>	<b>32</b>
<b>Fixed rate debt</b>						
Straight bonds	299	298		597	275	872
Private placements	203	167	51	421	33	454
Syndicated loan – hedged part	800			800		800
<b>Total fixed rate debt</b>	<b>1,302</b>	<b>465</b>	<b>51</b>	<b>1,818</b>	<b>308</b>	<b>2,126</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,328</b>	<b>465</b>	<b>51</b>	<b>1,844</b>	<b>314</b>	<b>2,158</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. Until now, Givaudan United States, Inc has been in full compliance with the covenants set. The total outstanding at 31 December 2011 is USD 160 million (equivalent to CHF 150 million).

On 9 July 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 100 million. The private placement was made by Givaudan SA. It is redeemable in 2013 with an annual interest rate of 3.3%.

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 May 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 2011 being USD 130 million (equivalent to CHF 122 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 issued by Givaudan Finance SA and is guaranteed by Givaudan SA.

The acquisition of Quest International was financed through a 5-year syndicated loan of CHF 1.9 billion granted to Givaudan SA, a Mandatory Convertible Securities (MCS) of CHF 750 million issued by Givaudan Nederland Finance BV; and cash received from the sale of shares previously purchased under a share buy back programme.

On 1 March 2007, Givaudan Nederland BV issued the MCS. The principal amount of the MCS was CHF 750 million and matured on 1 March 2010. The MCS was converted into 736,785 registered shares, with the shares being delivered to the holders of the securities.

On 2 March 2007, the Group entered 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. The average interest rate is 3.5% at 31 December 2011.

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 18 October 2007, the Group issued a 3.375% 4-year public bond (maturity 18 October 2011) with a nominal value of CHF 275 million. The bond was redeemed.

On 19 February 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 debt with a dual tranche 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.

The carrying amounts of the Group's debt are denominated in the following currencies:

in millions of Swiss francs	2011	2010
Swiss Franc	1,708	1,848
US Dollars	272	306
Other currencies	18	4
<b>Total debt as at 31 December</b>	<b>1,998</b>	<b>2,158</b>

The weighted average effective interest rates at the statement of financial position date were as follows:

	2011	2010
Amounts due to banks and other financial institutions	2.6%	3.0%
Private placements	4.6%	4.5%
Straight bond	3.1%	3.3%

## 24. Provisions

<b>2011</b> 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>27</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>125</b>
Additional provisions	4	13	43	2	1	63
Unused amounts reversed	(5)	(1)	(1)	(2)	(2)	(11)
Utilised during the year	(18)	(5)	(46)	(6)	(6)	(81)
Currency translation effects	(1)	-	-	(1)	(2)	(4)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>92</b>
Current liabilities	7	20	2	4	-	33
Non-current liabilities	-	18	11	13	17	59
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>92</b>

<b>2010</b> 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>33</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>119</b>
Additional provisions	33	25	11	13	-	82
Unused amounts reversed	(5)	-	(2)	(2)	(1)	(10)
Utilised during the year	(29)	(4)	(18)	(3)	(1)	(55)
Currency translation effects	(5)	(1)	(1)	(3)	(1)	(11)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>125</b>
Current liabilities	21	2	6	5	1	35
Non-current liabilities	6	29	11	19	25	90
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>125</b>

Significant judgment is required in determining the various provisions. A range of possible outcomes are 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 from Quest International acquisition

Provisions for the Quest International acquisition have been recognised for compensating Quest International employees as a result of termination of their employment and closing Quest International facilities.

### Other restructuring provisions

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.

## 25. Own equity instruments

Details on own equity instruments are as follows:

2011 As at 31 December	Settlement	Category	Maturity	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			144,346	129
Written calls	Gross shares	Equity	2012 - 2016	700.5 - 1,199.5	473,672	35
Purchased calls	Net cash	Derivative	2012 - 2016	700.5 - 1,199.5	150,806	10
Purchased calls	Gross shares	Equity	2012	757.0	5,000	-
Written puts	Gross shares	Financial liability	2012	757.0	5,000	-

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

2010 As at 31 December	Settlement	Category	Maturity	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			139,136	140
Written calls	Gross shares	Equity	2011 - 2015	700.5 - 1,199.5	528,625	55
Purchased calls	Net cash	Derivative	2011 - 2015	700.5 - 1,199.5	191,380	26
Purchased calls	Gross shares	Equity	2011 - 2014	772.5 - 1,199.5	36,825	7
Written puts	Gross shares	Financial liability	2011	790.0 - 867.0	36,472	-

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends.

## 26. Equity

### Share capital

As at 31 December 2011, 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 on 25 March 2010, The Board of Directors was authorised until 26 March 2012 to increase the share capital by up to CHF 10,000,000 through the issuance of a maximum of 1,000,000 fully paid-in registered shares with a par value of CHF 10.00 per share.

At the Annual General Meeting held on 24 March 2011 the distribution of an ordinary dividend of CHF 21.50 per share (2010: ordinary dividend of CHF 20.60 per share) was approved. The dividend payment has been made out of the additional paid in capital reserve, according to the new Swiss tax legislation.

On 26 February 2010, the share capital was increased through the issuance of 736,785 fully paid-in registered shares from conditional capital with a nominal value of CHF 10.00 each. These shares were delivered to holders of the MCS in March 2010. This resulted in an increase of CHF 7,367,850 in share capital and an increase of CHF 733,859,745 in reserves.

Movements in own equity instruments are as follows:

2011	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>139,136</b>				<b>112</b>
Purchases at cost	5,210	850.0	850.0	850.0	4
Sales and transfers					
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					(10)
<b>Movement on derivatives on own shares, net</b>					<b>(34)</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>144,346</b>				<b>72</b>

2010	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>158,245</b>				<b>132</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(19,109)	1,004.9	1,004.9	1,004.9	(19)
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					4
<b>Movement on derivatives on own shares, net</b>					<b>(5)</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>139,136</b>				<b>112</b>

## 27. 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	2011	2010
Within one year	26	26
Within two to five years	46	39
Thereafter	58	16
<b>Total minimum payments</b>	<b>130</b>	<b>81</b>

The 2011 charge in the consolidated income statement for all operating leases was CHF 39 million (2010: CHF 38 million).

The Group has capital commitments for the purchase or construction of property, plant and equipment totalling CHF 26 million (2010: CHF 83 million).

## 28. 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.

## 29. 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	2011	2010
Salaries and other short-term benefits	8	9
Post-employment benefits	-	1
Other long-term benefits		
Share-based payments	3	7
<b>Total compensation</b>	<b>11</b>	<b>17</b>

No related party transactions have taken place during 2011 (2010: 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> )	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Salaries and other short-term benefits	8	9	(2)	(1)	6	8
Post-employment benefits	-	1	1	-	1	1
Share-based payments	3	7	4	(1)	7	6
<b>Total compensation</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>(2)</b>	<b>14</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-based payments, IFRS 2 versus economic value at grant date. IFRS information also includes security costs.

In 2007, the Group entered into a joint venture agreement with ChemCom SA, a leader in the field of olfactory receptor technology. Givaudan invested CHF 10 million in this joint venture named TecnoScent.

In 2007, the Group acquired a joint venture named Pacific Aid through the Quest acquisition.

Refer also to Note 8 on jointly controlled entities.

There are no other significant related party transactions.

### 30. 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:

in Swiss francs	Jürg Witmer Chairman	André Hoffmann	Lilian Biner <sup>a</sup>	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck	Total remuneration 2011	Total remuneration 2010
Director fees	320,000	80,000		80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	800,000	800,000
Other cash compensation <sup>b</sup>							20,000		20,000	
Committee fees	30,000	50,000		20,000	40,000	20,000	20,000	40,000	220,000	220,000
<b>Total cash</b>	<b>350,000</b>	<b>130,000</b>		<b>100,000</b>	<b>120,000</b>	<b>100,000</b>	<b>120,000</b>	<b>120,000</b>	<b>1,040,000</b>	<b>1,020,000</b>
Number of options granted										46,900
Value at grant										711,004
Number of restricted shares <sup>c</sup>	505	126	126	126	126	126	126	126	1,387	402
Value at grant <sup>d</sup>	437,482	109,154	109,154	109,154	109,154	109,154	109,154	109,154	1,201,560	324,091
<b>Total remuneration</b>	<b>787,482</b>	<b>239,154</b>	<b>109,154</b>	<b>209,154</b>	<b>229,154</b>	<b>209,154</b>	<b>229,154</b>	<b>229,154</b>	<b>2,241,560</b>	<b>2,055,095</b>

a) Joined the Board of Directors on 24 March 2011.

b) Consulting fee for special assignment completed in 2011.

c) Restricted shares vest on 26 February 2014.

d) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

Payment to Board members for out-of-pocket expenses amounted to CHF 70,000.

#### 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 2011.

#### 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:

in Swiss francs	Gilles Andrier CEO	Executive Committee members (excl. CEO) <sup>a</sup>	Total remuneration 2011	Total remuneration 2010
Base salary	968,009	2,390,079	3,358,088	3,254,349
Annual incentive <sup>b</sup>	655,119	1,098,748	1,753,867	3,010,575
<b>Total cash</b>	<b>1,623,128</b>	<b>3,488,827</b>	<b>5,111,955</b>	<b>6,264,924</b>
Pension benefits <sup>c</sup>	119,455	430,023	549,478	503,589
Other benefits <sup>d</sup>	117,961	599,785	717,746	713,909
Number of options granted <sup>e</sup>		50,000	50,000	220,000
Value at grant <sup>f</sup>		778,500	778,500	3,335,200
Number of restricted shares granted <sup>g</sup>	1,132	2,451	3,583	400
Value at grant <sup>h</sup>	980,652	2,123,301	3,103,953	322,480
Number of performance shares granted <sup>i</sup>	3,000	6,900	9,900	9,900
Annualised value at grant <sup>j</sup>	533,580	1,227,234	1,760,814	1,760,814
<b>Total remuneration</b>	<b>3,374,776</b>	<b>8,647,670</b>	<b>12,022,446</b>	<b>12,900,916</b>

a) Represents full year compensation of five Executive Committee members.

b) 2011 Annual incentive accrued in the reporting period based on current year performance. 2010 Annual incentive paid based on 2010 performance.

c) Company contributions to broad-based pension and retirement savings plans and annualised expense accrued for supplementary executive retirement benefit.

d) Represents annualised value of health & welfare plans, international assignment benefits and other benefits in kind. Contributions to compulsory social security schemes are excluded.

e) Options vest on 26 February 2013.

f) Economic value at grant based on a Black & Scholes model, with no discount applied for the vesting period.

g) Restricted share vest on 26 February 2014.

h) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

i) Performance shares are granted in March 2008 for the 5 year period 2008-2012 and vest on 1 March 2013.

j) Annualised value at grant calculated according to IFRS methodology, and assuming 100% achievement of performance target.

## 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 2011.

## 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 2011:

2011 in number	Shares	Restricted Shares	Share options / Option rights				
			Maturity 2012	Maturity 2013	Maturity 2014	Maturity 2015	Maturity 2016
Jürg Witmer, Chairman	1,400	505				26,800	
André Hoffmann <sup>a</sup>	86,929	126	6,700	6,700	6,700	6,700	
Lilian Biner		126					
Irina du Bois	39	260					
Peter Kappeler	10	281				3,350	
Thomas Rufer	58	281			3,350	3,350	
Nabil Sakkab		281		6,700	3,350	3,350	
Henner Schierenbeck	1,036	193	6,700	6,700	6,700	3,350	
<b>Total Board of Directors</b>	<b>89,472</b>	<b>2,053</b>	<b>13,400</b>	<b>20,100</b>	<b>20,100</b>	<b>46,900</b>	
Gilles Andrier, CEO		1,132				60,000	
Matthias Währen		1,680				20,000	
Mauricio Graber	116	377				40,000	20,000
Michael Carlos		754	40,000	40,000		40,000	
Joe Fabbri	117	283				30,000	15,000
Adrien Gonckel	20	283				30,000	15,000
<b>Total Executive Committee</b>	<b>253</b>	<b>4,509</b>	<b>40,000</b>	<b>40,000</b>		<b>220,000</b>	<b>50,000</b>

a) The following Givaudan derivatives were also held by Mr Hoffmann as at 31 December 2011:  
- 30,000 call warrants UBS – Givaudan 20.08.2013 (ISIN value no. CH 011 659 55 10)

The company is not aware of any ownership of shares, share options, option rights or restricted shares as at 31 December 2011 by persons closely connected to the Board of Directors.

One person closely connected to a member of the Executive Committee owned 3,000 option rights maturing in 2015 and 56 restricted shares as at 31 December 2011.

One person closely connected to a member of the Executive Committee owned 98 shares as at 31 December 2011.

The company is not aware of any other ownership of shares, share options, option rights or restricted shares as at 31 December 2011 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 2011:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	Ratio <sup>a</sup> (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	GIVCD	1,199.5	9.6:1	14.18	13,400
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	GIVEF	1,113.6	12.5:1	14.23	20,100
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	20,100
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	46,900

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and, in 2009, 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 2011:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	Ratio <sup>a</sup> (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	GIVCD	1,199.5	9.6:1	14.18	40,000
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	GIVEF	1,113.6	12.5:1	14.23	40,000
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	223,000
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	GIVYX	975.0	8.5:1	15.57	50,000

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and, in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

### 31. List of principal group companies

The following are the principal companies of the Group. Share capital is shown in thousands of currency units:

	Givaudan SA	CHF	92,336
	Givaudan Suisse SA	CHF	4,000
<b>Switzerland</b>	Givaudan Finance SA	CHF	300,000
	Givaudan International SA	CHF	100
	Givaudan Trading SA	CHF	100
<b>Argentina</b>	Givaudan Argentina SA	ARS	3,010
<b>Australia</b>	Givaudan Australia Pty Ltd	AUD	10
<b>Austria</b>	Givaudan Austria GmbH	EUR	40
	FF Holdings (Bermuda) Ltd	USD	12
<b>Bermuda</b>	Givaudan International Ltd	USD	12
	FF Insurance Ltd	USD	170
<b>Brazil</b>	Givaudan Do Brasil Ltda	BRL	133,512
<b>Canada</b>	Givaudan Canada Co	CAD	12,901
<b>Chile</b>	Givaudan Chile Ltda	CLP	5,000
	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	USD	7,750
	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd	USD	10,783
<b>China</b>	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	USD	12,000
	Givaudan Hong Kong Ltd	HKD	7,374
<b>Colombia</b>	Givaudan Colombia SA	COP	6,965,925
<b>Czech Republic</b>	Givaudan CR, S.R.O.	CZK	200
<b>Denmark</b>	Givaudan Scandinavia A/S	DKK	1,000
<b>Egypt</b>	Givaudan Egypt SAE	USD	2,000
	Givaudan Participation SAS	EUR	41,067
<b>France</b>	Givaudan France Fragrances SAS	EUR	12,202
	Givaudan France Arômes SAS	EUR	2,028
<b>Germany</b>	Givaudan Deutschland GmbH	EUR	4,100
	Givaudan Hungary Kft	EUR	1.8
<b>Hungary</b>	Givaudan Finance Services	EUR	2
<b>India</b>	Givaudan (India) Private Ltd	INR	75,755
<b>Indonesia</b>	P.T. Givaudan Indonesia	IDR	2,608,000
<b>Italy</b>	Givaudan Italia SpA	EUR	520
<b>Japan</b>	Givaudan Japan K.K.	JPY	1,000,000
<b>Korea</b>	Givaudan Korea Ltd	KRW	550,020
<b>Malaysia</b>	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd	MYR	200
<b>Mexico</b>	Givaudan de Mexico SA de CV	MXN	53,611
	Givaudan Nederland B.V.	EUR	402
<b>Netherlands</b>	Givaudan Nederland Services B.V.	EUR	18
	Givaudan Treasury International B.V.	EUR	18
<b>New Zealand</b>	Givaudan NZ Ltd	NZD	71

<b>Peru</b>	Givaudan Peru SAC	PEN	25
<b>Poland</b>	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.	PLN	50
<b>Russia</b>	Givaudan Rus LLC	RUB	9,000
<b>Singapore</b>	Givaudan Singapore Pte Ltd	SGD	24,000
<b>South Africa</b>	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	ZAR	140,002
<b>Spain</b>	Givaudan Iberica, SA	EUR	8,020
<b>Sweden</b>	Givaudan North Europe AB	SEK	120
<b>Thailand</b>	Givaudan (Thailand) Ltd	THB	107,900
<b>Turkey</b>	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Limited Sirketi	TRY	34
	Givaudan UK Ltd	GBP	70
<b>United Kingdom</b>	Givaudan Holdings UK Ltd	GBP	317,348
	Givaudan Milton Keynes Ltd	GBP	0.002
	Givaudan United States, Inc.	USD	0.05
<b>United States of America</b>	Givaudan Flavors Corporation	USD	0.1
	Givaudan Fragrances Corporation	USD	0.1
	Givaudan Flavors and Fragrances, Inc.	USD	0.1
<b>Venezuela</b>	Givaudan Venezuela SA	VEF	4.5

In 2010, The Group has acquired the shares owned by external shareholders for Givaudan Thailand and liquidated Quest Venezuela. At 31 December 2011 and 2010, all companies are fully owned by the Group.

### 32. 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 Risk Management Charter, established by the Board of Directors, focuses on formalising the process of dealing with the most relevant risks which may affect the business. The charter details the objectives and principles of risk management and offers a framework for a pragmatic and effective risk management process.

This 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 various 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 continued to be performed through the collaboration of Internal Audit and the divisional management teams.

The Board of Director's Audit Committee also promotes the effective communication between the Board, Givaudan's Executive Committee, 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)22 747 70 00  
Fax: +41 (0)22 747 70 70  
www.deloitte.ch

## Report on the consolidated financial statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying consolidated financial statements of Givaudan SA presented on pages 90 to 144, 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, 2011.

### Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation and fair presentation of the 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 and fair presentation 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 and fair presentation 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, 2011 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 Jaton Hüni  
Licensed Audit Expert

Geneva, February 15, 2012  
THA/AJH/ahe

**Audit. Fiscalité. Conseil. Corporate Finance.**

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Overview

Strategy

Performance

Sustainable business model

Corporate governance

Financial report

Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)

## Income statement

For year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Income from investments in Group companies	8	630	90
Royalties from Group companies		573	562
Interest income from Group companies		6	25
Other income		118	224
<b>Total income</b>		<b>1,327</b>	<b>901</b>
Research and development expenses to Group companies		(182)	(195)
Interest expense to Group companies		(1)	(2)
Amortisation of intangible assets		(83)	(71)
Other financial expenses		(193)	(294)
Other expenses	8	(625)	(78)
Withholding taxes and capital taxes		(20)	(24)
<b>Total expenses</b>		<b>(1,104)</b>	<b>(664)</b>
<b>Income before taxes</b>		<b>223</b>	<b>237</b>
Income taxes		(8)	(9)
<b>Net income</b>		<b>215</b>	<b>228</b>

Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)

# Statement of financial position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2011	2010
Cash and cash equivalents	3	289	524
Marketable securities		119	115
Accounts receivable from Group companies		115	63
Other current assets		11	29
<b>Current assets</b>		<b>534</b>	<b>731</b>
Investments in Group companies	8	4,069	3,666
Loans to Group companies	8		351
Other long-term investments	9	-	1
Intangible assets		501	498
Other long-term assets		10	26
<b>Non-current assets</b>		<b>4,580</b>	<b>4,542</b>
<b>Total assets</b>		<b>5,114</b>	<b>5,273</b>
Short-term debt		120	275
Accounts payable to Group companies		57	119
Other payables and accrued liabilities		55	37
<b>Current liabilities</b>		<b>232</b>	<b>431</b>
Long-term debt	4	1,289	1,274
Loans from Group companies		260	237
Other non-current liabilities		94	111
<b>Non-current liabilities</b>		<b>1,643</b>	<b>1,622</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>1,875</b>	<b>2,053</b>
Share capital	6, 7	92	92
General legal reserve - first attribution	6, 7	17	17
- additional paid-in capital	6, 7	1,827	2,023
Reserve for own equity instruments	6, 7	148	144
Free reserve	6, 7	697	698
<b>Retained earnings</b>			
Balance brought forward from previous year		243	18
Net profit for the year		215	228
<b>Equity</b>		<b>3,239</b>	<b>3,220</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>5,114</b>	<b>5,273</b>

Overview

Strategy

Performance

Sustainable business model

Corporate governance

Financial report

Notes to the statutory financial statements

---

# 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 company law and accepted business principles.

## 2. Valuation methods and translation of foreign currencies

Investments in, and loans to and from, 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 balance sheet, 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 except for unrealised foreign currency gains which are deferred in the balance sheet.

## 3. Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents information includes an amount of CHF 287 million (2010: CHF 492 million) related to the cash pooling agreements with a Group company.

## 4. Debt

On 9 July 2003, Givaudan SA entered into a private placement for a total amount of CHF 100 million. It is redeemable in 2013 with an annual interest rate of 3.3%.

On 2 March 2007, Givaudan SA entered into a syndicated loan agreement for a total amount of CHF 1.9 billion. In July 2011 the 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. The average interest rate is 3.5% at 31 December 2011.

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 18 October 2007, Givaudan SA issued a 3.375% 4-year public bond (maturity 18 October 2011) with a nominal value of CHF 275 million. The bond was redeemed.

On 19 February 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 debt with a dual tranche 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. Guarantees

Guarantees issued in favour of Group companies amounted to CHF 300 million (2010: CHF 300 million).

## 6. Equity

As at 31 December 2011, 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 on 25 March 2010, The Board of Directors was authorised until 26 March 2012 to increase the share capital by up to CHF 10,000,000 through the issuance of a maximum of 1,000,000 fully paid-in registered shares with a par value of CHF 10.00 per share.

At the Annual General Meeting held on 24 March 2011 the distribution of an ordinary dividend of CHF 21.50 per share (2010: ordinary dividend of CHF 20.60 per share) was approved. The dividend payment has been made out of the additional paid in capital reserve, according to the new Swiss tax legislation.

On 26 February 2010, the share capital was increased through the issuance of 736,785 fully paid-in registered shares from conditional capital with a nominal value of CHF 10.00 each. These shares were delivered to holders of the MCS in March 2010. This resulted in an increase of CHF 7,367,850 in share capital and an increase of CHF 733,859,745 in reserves.

Movements in own shares are as follows:

	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
<b>2011</b>					
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>139,136</b>				<b>144</b>
Purchases at cost	5,210	850.0	850.0	850.0	4
Sales and transfers at cost					
Issuance of shares					
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>144,346</b>				<b>148</b>

	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
<b>2010</b>					
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>158,245</b>				<b>160</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(19,109)	826.5	826.5	826.5	(16)
Issuance of shares					
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>139,136</b>				<b>144</b>

As at 31 December 2011, there are no other companies controlled by Givaudan SA that held Givaudan SA shares.

On 31 December 2011, William H. Gates III, Nestlé SA, Nortrust Nominee Ltd and Chase Nominees Ltd were the only shareholders holding more than 5% of total voting rights.

## 7. Movements in equity

2011	General legal reserve		Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
	Share Capital	First attribution				
in millions of Swiss francs						
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>92</b>	<b>17</b>	<b>2,023</b>	<b>144</b>	<b>698</b>	<b>3,220</b>
<b>Registered shares</b>						
Issuance of shares						
<b>Appropriation of available earnings</b>						
Transfer to the general legal reserve						
Dividend paid relating to 2010			(196)		3	(196)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				4	(4)	
Net profit for the year						215
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>92</b>	<b>17</b>	<b>1,827</b>	<b>148</b>	<b>697</b>	<b>3,239</b>

2010	General legal reserve		Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
	Share Capital	First attribution				
in millions of Swiss francs						
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>85</b>	<b>17</b>	<b>1,289</b>	<b>160</b>	<b>679</b>	<b>2,438</b>
<b>Registered shares</b>						
Issuance of shares						
	7		734			741
<b>Appropriation of available earnings</b>						
Transfer to the general legal reserve						
Dividend paid relating to 2009					3	(187)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				(16)	16	
Net profit for the year						228
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>92</b>	<b>17</b>	<b>2,023</b>	<b>144</b>	<b>698</b>	<b>3,220</b>

Pursuant to the new Swiss tax legislation, reserves from additional paid-in capital are presented separately in equity. Any dividend payment made out of these reserves will not be subject to Swiss withholding tax, nor will they be 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
	Givaudan Trading SA
<b>Argentina</b>	Givaudan Argentina SA
<b>Australia</b>	Givaudan Australia Pty Ltd
<b>Austria</b>	Givaudan Austria GmbH
<b>Brazil</b>	Givaudan Do Brasil Ltda
<b>Chile</b>	Givaudan Chile Ltda
	Givaudan Fragrances (Shanghai) Givaudan Ltd
<b>China</b>	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd
	Givaudan Hong Kong Ltd

Colombia	Givaudan Colombia SA
Czech Republic	Givaudan CR, S.R.O.
Denmark	Givaudan Scandinavia A/S
Egypt	Givaudan Egypt SAE
France	Givaudan Participation SAS
Germany	Givaudan Deutschland GmbH
Hungary	Givaudan Hungary Kft
India	Givaudan Finance Services
Indonesia	Givaudan (India) Private Ltd
Indonesia	P.T. Givaudan Flavours and Fragrances Indonesia
Italy	Givaudan Italia SpA
Japan	Givaudan Japan K.K.
Korea	Givaudan Korea Ltd
Malaysia	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd
Mexico	Givaudan de Mexico SA de CV
Netherlands	Givaudan Nederland Services B.V.
Netherlands	Givaudan Treasury International B.V.
Peru	Givaudan Peru SAC
Poland	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.
Russia	Givaudan Rus LLC
Singapore	Givaudan Singapore Pte Ltd
South Africa	Givaudan South Africa (Pty) Ltd
Spain	Givaudan Iberica, SA
Sweden	Givaudan North Europe AB
Thailand	Givaudan (Thailand) Ltd
Turkey	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Limited Sirketi
United States of America	Givaudan United States, Inc.
Venezuela	Givaudan Venezuela SA

In 2011, Givaudan SA acquired 98% of Givaudan United States, Inc. from its affiliate Givaudan Finance SA, as part of this transaction loans to Group companies were transferred from Givaudan SA to Givaudan Finance SA.

A dividend of CHF 578 million was received from Givaudan Finance during the year; a subsequent impairment of the participation into Givaudan Finance was recognised for the same amount. At the end of 2011, Givaudan SA owned 100% of Givaudan United States, Inc.

## 9. Jointly controlled entities

Name of joint venture	Principal activity	Country of incorporation	Ownership interest
TecnoScent	Olfactory receptor research	Belgium	50%

During 2011, the Group contributed to a jointly share-capital increase in TecnoScent for an amount EUR 0.5 million. In addition, the Group entered into joint agreements with TecnoScent for the development of novel fragrance enhancers. The Group is committed to paying a total amount of EUR 2 million over the next two years.

## 10. Board of Directors and Executive Committee compensation

Information required by Swiss law, as per art. 663b<sup>bis</sup> CO, on the Board of Directors and Executive Committee compensation are disclosed in the Givaudan consolidated financial statements, Note 30.

## 11. 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 32 in the consolidated financial statements of this financial report).

Appropriation of available earnings of Givaudan SA

## Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders

### Available earnings

in Swiss francs	2011	2010
Net profit for the year	214,452,745	228,304,805
Balance brought forward from previous year	246,376,454	18,071,649
<b>Total available earnings</b>	<b>460,829,199</b>	<b>246,376,454</b>
Transfer to free reserve	200,000,000	
<b>Total appropriation of available earnings</b>	<b>200,000,000</b>	
<b>Amount to be carried forward</b>	<b>260,829,199</b>	<b>246,376,454</b>

### General legal reserve – additional paid-in capital

in Swiss francs	2011	2010
Additional paid-in capital from issuance of shares		733,859,744
Balance brought forward from previous year	1,827,299,904	1,288,970,835
<b>General legal reserve - additional paid-in capital</b>	<b>1,827,299,904</b>	<b>2,022,830,579</b>
2010 distribution of CHF 21.50 gross per share <sup>a</sup>		198,522,099
<b>Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital</b>		<b>198,522,099</b>
2011 distribution proposal of CHF 22.00 gross per share <sup>a</sup>	203,138,892	
<b>Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital</b>	<b>203,138,892</b>	
<b>Distribution not paid on treasury shares held by the Group</b>		<b>2,991,424</b>
<b>Amount to be carried forward</b>	<b>1,624,161,012</b>	<b>1,827,299,904</b>

a) All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

# Report of the statutory auditors

On the 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)22 747 70 00  
Fax: +41 (0)22 747 70 70  
www.deloitte.ch

## Report on the financial statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying financial statements of Givaudan SA, presented on pages 146 to 151, which comprise the income statement, the statement of financial position and the notes for the year ended December 31, 2011.

### 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, 2011 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 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 Jaton Hüni  
Licensed Audit Expert

Geneva, February 15, 2012  
THA/AJH/ahe

**Audit. Fiscalité. Conseil. Corporate Finance.**

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Overview

Strategy

Performance

Sustainable business model

Corporate governance

Financial report

# Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Financing Services	Sales	Creation/ Application	Production
<b>Argentina</b>	San Lorenzo 4759, Esquina Ave Mitre, B 1605 EIO, Munro, Prov. Buenos Aires	Givaudan Argentina SA		■		■	■	■
	Ruta 9 Panamericana, Km 36.5, B1667KOV, Partido Malvinas Argentinas, Buenos Aires	Givaudan Argentina 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	■	■		■	■	
<b>Austria</b>	14 Woodruff Street, Port Melbourne, Melbourne VIC, 3217	Givaudan Australia Pty Ltd		■		■		
	Twin Tower Vienna, Wienerbergstrasse 11, A-1109 Vienna	Givaudan Austria GmbH		■		■	■	
<b>Bermuda</b>	Hamilton	Givaudan International Ltd			■			
		FF Holdings (Bermuda) Ltd			■			
<b>Brazil</b>	Avenida Engenheiro Billings 2185, São Paulo, SP - CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■	■		■	■	■
	Avenida Engenheiro Billings 1653 & 1729, Edifício 31, 1º andar, Condomínio Empresarial Roche, Jaguaré, São Paulo, SP - CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■			■	■	
<b>Canada</b>	2400 Matheson Blvd., East Mississauga ON, L4W 5G9	Givaudan Canada Co.		■		■		
<b>Chile</b>	Avda Del Valle 869, oficina 202-203, Ciudad Empresarial, Huechuraba	Givaudan Chile Ltda		■		■	■	
	15F Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Beijing Branch	■			■		
<b>China</b>	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 201203 Shanghai	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	■			■	■	■
	Unit 6-7, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch	■			■		
	222, Jiang Tian East Road, Songjiang Development Zone Shanghai, 201600	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	■	■				■
	15F, Tower 2, Kun Sha Center, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 100027 Beijing	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Beijing Branch		■		■	●	
	Unit 5, 15F Shuion Center, No 374-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510030 Guangzhou	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch		■		■	●	
	668 Jing Ye Road, Jin Qiao Export Area, Pu Dong New Area, 201201 Shanghai	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd		■		■	■	■
<b>Colombia</b>	Carrera 98 No. 25 G – 40, Bogotá D.C.	Givaudan Colombia SA	■	■		■	■	
<b>Czech Republic</b>	Klimentská 10, Praha, 110 00	Givaudan CR, s.r.o.		■		■		
<b>Denmark</b>	Gongehusvej 280, 2970 Hørsholm	Givaudan Scandinavia A/S		■		■		
<b>Egypt</b>	P.O. Box 95, Piece 37, Industriel Zone 3, 6th of October City	Givaudan Egypt SAE		■		■	■	■
<b>Finland</b>	Svinhufvudinkatu 23A, 15110 Lahti	Givaudan Suisse SA Branch in Finland		■		■		
	46, avenue Kléber, 75116 Paris	Givaudan France Fragrances SAS	■			■	■	
<b>France</b>	55 Rue de la Voie des Bans, BP 24, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France Fragrances SAS	■			■	■	
	19-23 Rue de la Voie des Bans, BP 24, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France Arômes SAS		■		■	■	
<b>Germany</b>	Giselherstrasse 11, 44319 Dortmund	Givaudan Deutschland GmbH		■		■	■	■
	Lehmweg 17, 20251 Hamburg	Givaudan Deutschland GmbH	■			■		
<b>Hong Kong</b>	17A, Lippo Leighton Tower, 103-109 Leighton Road, Causeway Bay	Givaudan Hong Kong Ltd	■	■		■		
<b>Hungary</b>	Seregély köz 11., 1037 Budapest	Givaudan Schweiz AG Hungary Commercial Representative Office		■		■		
	Királyhegyesi út 14, 6900 Makó,	Givaudan Hungary Kft		■		■	■	
	Teréz körút 55-57, Eiffel Offices, Building C, 1062 Budapest	Givaudan Finance Services Kft (GFS)			■			
<b>India</b>	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 560 105, Karnataka	Givaudan (India) Pvt Ltd	■					■
	401 Akruiti Centre Point, 4th Floor, MIDC Central Road, MIDC, Andheri (East), Mumbai 400093	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■		■	■	
	Block B – Vatika Atrium, DLF Golf Course Road, Sector 53, Gurgaon, Haryana 122002	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■		■		

● Application only    ▲ Flavour ingredients

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Financing Services	Sales	Creation/ Application	Production
Indonesia	Jl. Raya Jakarta-Bogor Km 35, Cimanggis Depok, West Java 16951	PT. Givaudan Indonesia	■	■			■	■
	Menara Anugrah 7th - 9th Floor, Kantor Taman E3.3, Jl. Mega Kuningan Lot 8.6 - 8.7, Kawasan Mega Kuningan, Jakarta 12950	PT. Givaudan Indonesia	■	■		■	■	
Iran	P.O. Box 15175/534 - No.202 – 204, Gol Bld., Gol Alley, After Park Saei, Vali Asr, Tehran	Givaudan Suisse 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, Shimomeguro 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, 76700 Pedro Escobedo, 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 México SA de CV		■		■		
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 9 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11950 Mexico, D.F	Givaudan 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 Nederland Finance 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, Lima 27	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. Podchorazych 83, 00-722 Warszawa	Givaudan Polska Sp. z o.o.		■		■		
Russian Federation	Riverside Towers Business Centre, Kosmodamianskaya Naberezhnaya 52/1, 115054 Moscow	Givaudan Rus LLC		■		■	■	
Singapore	Delovoy dom B-5, floor 9, Botanicheskiy pereulok 5, 129090 Moscow	Givaudan Rus LLC	■			■	■	
	1 Woodlands Avenue 8, Singapore 738972	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	■			■	●	
South Korea	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		■		■	●	
Spain	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 1° 2ª, Parque de Negocios Mas Blau, 8820 El Prat de Llobregat, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA	■			■		
Sweden	Råbyholms Allé 4, 22355 Lund	Givaudan North Europe AB		■		■		
Switzerland	<b>Corporate Headquarters</b>							
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan SA			■			
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan International SA			■			
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Finance SA			■			
	Überlandstrasse 138, 8600 Dübendorf	Givaudan Schweiz AG	■	■		■	■	■
	8310 Kempththal	Givaudan Schweiz AG		■			■	■
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Suisse SA	■			■	■	■
Taiwan, Republic of China	7/F, No 303, Hsin Yi Road, Sec 4, Taipei 106	Givaudan Singapore Pte Ltd, Taiwan Branch	■	■		■	●	

● Application only ▲ Flavour ingredients

## Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Financing Services	Sales	Creation/ Application	Production
<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, 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 Suisse 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, Merseyside, CH62 4SU	Givaudan UK Ltd		■		■	■	■
<b>Ukraine</b>	Pimonenko Str. 13 6B/18, Kiev 04050	Givaudan Suisse SA Representative Office in Kiev		■		■		
<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, 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, 33801-9584	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	■			■	■	
1702 Eska Way, Silverton OR, 97381	Pacific Pure-Aid Company		■		■	■	■	
<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>	Giai 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



# Givaudan SA

Chemin de la Parfumerie 5  
1214 Vernier, Suisse

## Informations générales

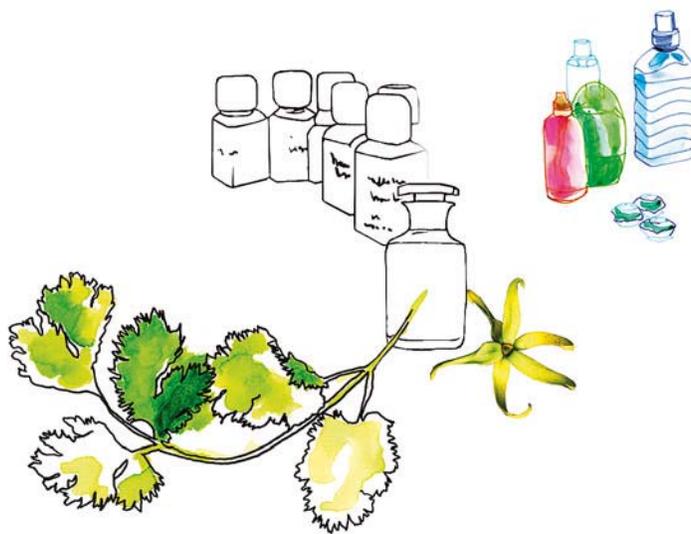
T + 41 22 780 91 11  
F + 41 22 780 91 50

## 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)

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, 2012

