

Rapport Annuel 2014



Givaudan

engage your senses



Aperçu

- 02 Objectifs et stratégie
- 03 Chiffres clés
- 04 Notre modèle d'entreprise
- 05 Notre expertise
- 06 Notre activité
- 08 Les meilleurs récits
- 10 Introduction du Président
- 12 Message du Directeur général

Stratégie

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

Performance

- 32 Performance commerciale
- 34 Division Parfums
- 38 Division Arômes

Modèle d'entreprise durable

- 44 Relations avec les investisseurs
- 45 Nos clients
- 46 Nos collaborateurs
- 48 Approvisionnement
- 50 Chaîne d'approvisionnement
- 50 Technologies de l'information
- 51 Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS)
- 54 Gestion du risque
- 56 Conformité
- 57 Réglementation

Gouvernance

- 62 Gouvernance d'entreprise
- 62 Structure du Groupe et actionariat
- 63 Structure du capital
- 65 Conseil d'administration
- 76 Comité exécutif
- 80 Rémunérations, participations et prêts
- 80 Participation des actionnaires
- 82 Prise de contrôle de la Société et mesures de défense
- 82 Révision
- 83 Politique d'information

Rapport de rémunération

- 86 Principes régissant la rémunération
- 87 Principes de rémunération
- 88 Rémunération des cadres supérieurs de Givaudan
- 92 Rémunération des membres du Comité exécutif
- 93 Rémunération des membres du Conseil d'administration
- 93 Directives sur la détention d'actions
- 94 Détention de titres Givaudan
- 95 Rapport de l'organe de révision

Financial report

- 03 Financial Review
 - 06 Consolidated Financial Statements
 - 11 Notes to the consolidated financial statements
 - 61 Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements
 - 62 Statutory financial statements of Givaudan SA
 - 64 Notes to the statutory financial statements
 - 68 Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA
 - 69 Report of the statutory auditors on the financial statements
-

Givaudan capture l'essence des parfums et des arômes pour vous offrir un univers infini d'expériences sensorielles uniques pleines d'inspiration.

En tant que leader mondial de l'industrie de la parfumerie et des arômes avec près de 25% des parts du marché, nous nous employons toujours à travailler avec passion pour nouer des partenariats stratégiques et proposer, à tous nos clients, une offre de produits innovants, des concepts uniques et un service exceptionnel.

Chez Givaudan, notre mission est de stimuler de nouvelles émotions et d'inspirer le quotidien de millions de personnes à travers nos parfums et créations uniques. De la parfumerie fine aux lessives, de votre boisson préférée à votre repas quotidien, Givaudan vous invite à éveiller vos sens à tout moment de votre vie quotidienne, où que vous soyez!



Givaudan – une invitation à un voyage sensoriel

Nous vivons dans un monde rempli de senteurs et saveurs variées. Certaines nous sont familières alors que d'autres sont encore inexplorées, tant elles sont rares et exotiques.

C'est à travers des saveurs et des parfums uniques que nous cherchons tous à affirmer notre individualité pour enrichir notre vie quotidienne et mettre en valeur notre personnalité.

Chez Givaudan, notre mission est de vous livrer les secrets de ces parfums et arômes qui correspondent le mieux à votre personnalité et que vous appréciez le plus. Tous les jours. Où que vous soyez.

C'est avec une touche d'inattendu et un soupçon d'inconnu que nous vous faisons découvrir des accords frais et des expériences sensorielles uniques pleines d'inspiration.

Stimuler de nouvelles émotions, évoquer des souvenirs, éveiller vos sens et accroître vos expériences sensorielles pour enrichir votre palette gustative et olfactive: tel est le cœur de la mission de Givaudan.

C'est à ce voyage sensoriel que nous vous invitons pour **éveiller vos sens** et vous faire **profiter de l'essence** de la vie.
Laissez votre personnalité s'exprimer!

Objectifs et stratégie

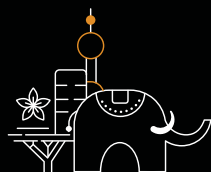
Des objectifs ambitieux soutenus par notre stratégie de croissance

En 2010, Givaudan s'est fixé des objectifs financiers ambitieux à moyen terme. En déployant notre stratégie de croissance reposant sur cinq piliers, nous faisons en sorte d'atteindre ces objectifs : croissance du chiffre d'affaires et des parts de marché en dépassant la croissance du marché sous-jacent, en dégagant des marges EBITDA les plus élevées du secteur, en générant en 2015 un flux de trésorerie disponible dans une fourchette de 14 à 16% du chiffre d'affaires et en restituant plus de 60% du flux de trésorerie disponible aux actionnaires¹.

Perspectives ambitieuses à moyen terme



Notre stratégie de croissance basée sur cinq piliers



Marchés émergents



Recherche et développement




Santé et Bien-être



Approvisionnement durable en matières premières



Clients et segments cibles

 Pour plus d'information, veuillez vous référer aux pages 18 à 28

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

² La croissance du chiffre d'affaires repose sur une croissance du marché de 2% à 3%.

Chiffres clés

Une solide performance dans un environnement économique difficile

CHF 4,4 milliards

Chiffre d'affaires
en hausse de 3,7% LFL¹

23,9%

Marge EBITDA

13,7%

Flux de trésorerie disponible
en % du chiffre d'affaires

46% du chiffre d'affaires

dans les marchés émergents

CHF 563 millions

Bénéfice net, en hausse de 14,9% par
rapport à l'an dernier

CHF 50 par action

distribution en numéraire proposée³

CHF 1 053 millions

EBITDA

CHF 604 millions

Flux de trésorerie disponible

CHF 6,5 milliards

Total de l'actif

Pour les douze mois clôturés au 31 décembre, en millions de CHF sauf pour les montants par action et les données relatives au personnel	2014	2013
Chiffre d'affaires du Groupe	4 404	4 369
Chiffre d'affaires de la Division Parfums	2 108	2 083
Chiffre d'affaires de la Division Arômes	2 296	2 286
Bénéfice brut	2 027	1 954
en % du chiffre d'affaires	46,0%	44,7%
EBITDA²	1 053	970
en % du chiffre d'affaires	23,9%	22,2%
Résultat d'exploitation	760	693
en % du chiffre d'affaires	17,3%	15,9%
Bénéfice net part du Groupe	563	490
en % du chiffre d'affaires	12,8%	11,2%
Bénéfice par action non dilué (en CHF)	61.18	53.43
Bénéfice par action dilué (en CHF)	60.35	52.83
Flux de trésorerie opérationnel	806	888
en % du chiffre d'affaires	18,3%	20,3%
Flux de trésorerie disponible	604	662
en % du chiffre d'affaires	13,7%	15,2%
Nombre de collaborateurs	9 704	9 331

¹ LFL = Like-for-like - Les montants indiqués sur une base comparable excluent les effets de change, les acquisitions et les cessions.

² EBITDA: Earnings Before Interest (and other financial income (expense), net), Tax, Depreciation and Amortisation. Il s'agit du bénéfice avant intérêts (et autres produits financiers), impôts et amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles.

³ Sous réserve de l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 19 mars 2015.

Notre modèle d'entreprise

Nous stimulons de nouvelles émotions et apportons une valeur ajoutée pour nos parties prenantes

En anticipant les tendances du marché et les attentes des consommateurs, Givaudan s'engage passionnément à investir dans l'innovation pour mieux comprendre le comportement de ses consommateurs, développer de nouveaux ingrédients, des technologies, plateformes et partenariats innovants.

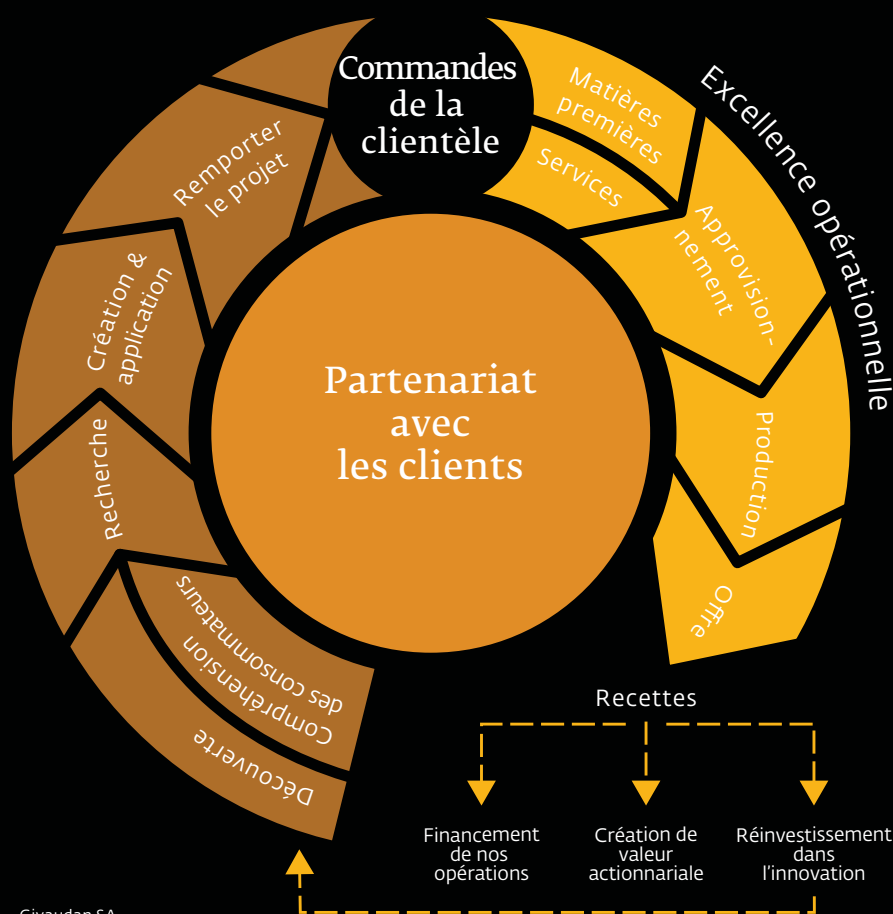
Nous aspirons à être un véritable partenaire et à nous rapprocher de plus en plus de nos clients. C'est la raison pour laquelle nous continuons de renforcer notre présence mondiale.

Le goût des consommateurs en matière d'arômes et de parfums évolue en permanence et se décline en une myriade de préférences régionales et individuelles.

Chez Givaudan, notre mission est de livrer les secrets de ces arômes et parfums qui sauront inspirer le quotidien des consommateurs. C'est pourquoi la satisfaction clientèle est au cœur de notre activité.

Nous sommes passionnés par le développement de solutions innovantes et créatives pour nos clients. Guidées par la compréhension des besoins de nos consommateurs et par la Recherche et le Développement, nos équipes élaborent des créations innovantes en étroite collaboration avec les clients.

En créant les prochaines senteurs qui raviront les cœurs de chaque client, nous nous engageons en faveur de l'excellence opérationnelle et privilégions un modèle d'entreprise durable afin d'apporter une valeur ajoutée à tous nos interlocuteurs.



Notre expertise

Surprendre et évoquer des souvenirs inoubliables à travers nos solutions innovantes

Fidèles partenaires de nos clients, nous mettons nos capacités au service de l'innovation et de l'excellence opérationnelle, en nous inspirant d'une connaissance approfondie des attentes et préférences du consommateur. Déterminés à contribuer au succès de nos clients, nous nous inspirons des préférences locales pour créer des senteurs et arômes uniques qui sauront séduire les consommateurs.



La création

Déclencher de nouvelles émotions et inspirer le quotidien de nos consommateurs du monde entier : tel est le cœur de notre mission de tous les jours

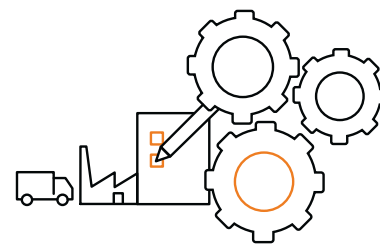
- Une équipe de parfumeurs et d'aromateurs passionnés
- Une compréhension approfondie des consommateurs et une collaboration étroite avec nos clients
- Une palette de produits et d'ingrédients uniques



L'innovation

Animés par le désir permanent d'innover, nous proposons des solutions de pointe, fondement du succès de nos partenaires et de notre propre réussite commerciale

- Des équipes de recherche et développement pionnières
- Une politique d'innovation en matière de goût et d'odorat
- Une offre de produits diversifiée pour un portefeuille clients varié



L'excellence opérationnelle

Grâce à notre présence mondiale et à notre rapidité de commercialisation, nous sommes à votre service, tous les jours, où que vous soyez

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

Notre activité

Un partenariat solide pour être toujours aux côtés de nos clients

Au travers de notre collaboration, nous surprenons les consommateurs par nos idées innovantes et originales. Nous offrons des instants de joie et touchons les cœurs.

Nos clients

Nos clients sont internationaux, régionaux et locaux. Ils fournissent aux consommateurs finaux des parfums pour les produits ménagers, d'entretien et de lessive, ainsi que des parfums de luxe. Dans le domaine des arômes, nos clients sont présents dans le secteur des boissons, des entremets salés, des snacks, de la confiserie et des produits laitiers. Nous opérons dans plus de 80 pays et travaillons en étroite collaboration avec nos clients dans le monde entier.

Nos Divisions

Division Parfums

Les talents de la Division Parfums couvrent trois segments – la Parfumerie fine, la Parfumerie fonctionnelle et les Ingrédients de parfumerie et de cosmétique – qui créent des senteurs pour les plus grandes marques internationales. L'acquisition de Soliance nous a permis de renforcer nos capacités de développement de processus et de recherche dans le domaine des ingrédients actifs pour la cosmétique. Une compréhension approfondie des consommateurs, une organisation sophistiquée en matière de recherche et développement et un réseau mondial performant constituent trois de nos atouts majeurs. Notre Division Parfums est la plus importante du secteur.

Division Arômes

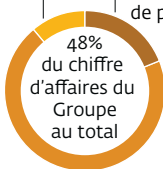
En collaboration avec des fabricants de boissons et de produits alimentaires, nous développons des arômes et des saveurs pour les produits leaders du marché sur les cinq continents. Nous sommes le partenaire privilégié des leaders mondiaux de l'industrie agro-alimentaire et des boissons. Notre Division 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.

13%

Ingrédients de parfumerie et cosmétique
Usage interne
Ventes à des tiers

18%

Parfumerie fine
Parfums emblématiques
Extensions de lignes de produits



69%

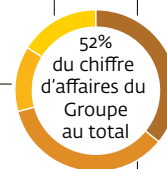
Parfumerie fonctionnelle
Parfums pour textiles et soins corporels
Soins des cheveux et de la peau
Produits ménagers et parfums d'ambiance
Produits d'hygiène bucco-dentaire

15%

Confiserie
Produits de boulangerie
et de pâtisserie
Sucrieries
Chocolat
Chewing-gum

36%

Boissons
Sodas
Jus de fruits
Boissons instantanées



14%

Produits laitiers
Glaces et yaourts
Desserts
Pâtes à tartiner (margarines)

35%

Entremets salés
Plats préparés Snacks
Soupes et sauces
Viande et volaille



Nos marchés

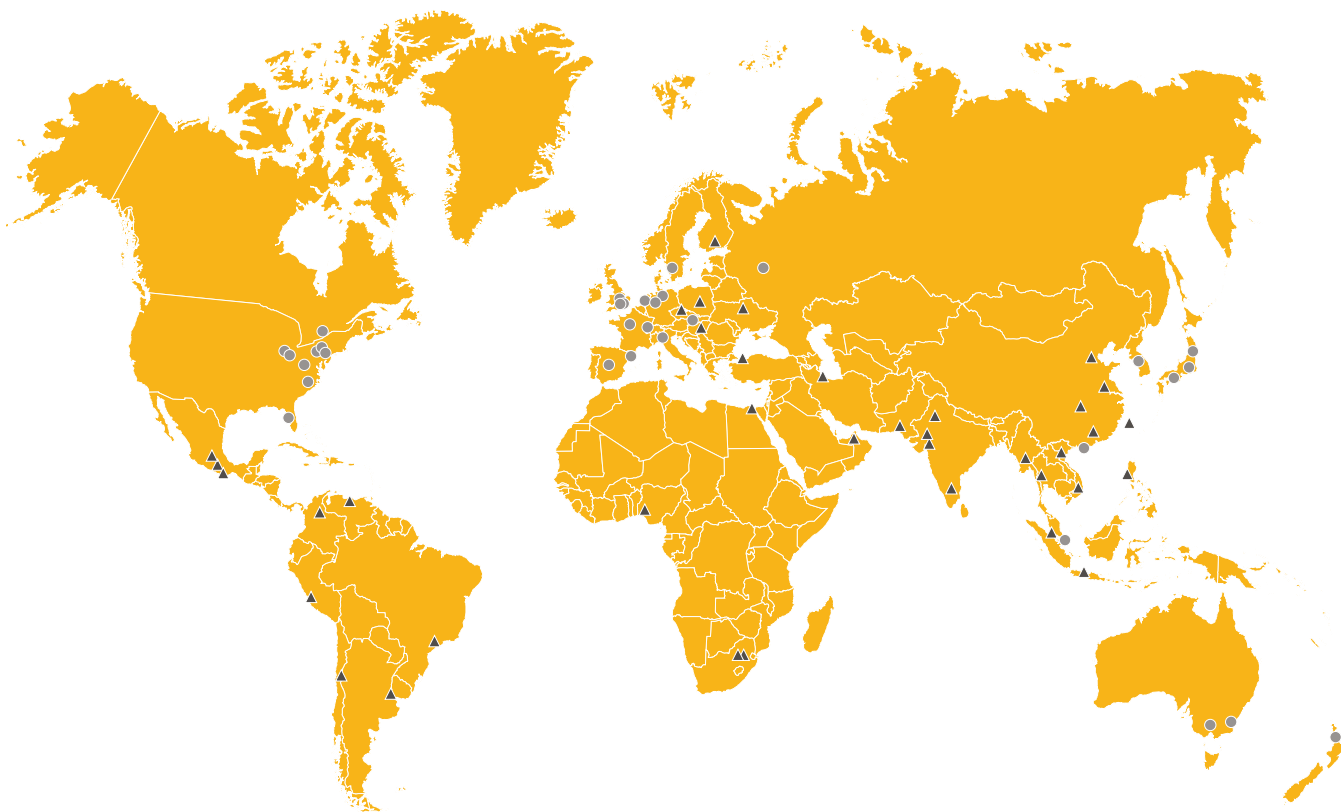
Marchés matures

Les marchés matures comme l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et le Japon, qui représentent 54 % du chiffre d'affaires annuel, devraient connaître une croissance plus lente que les marchés émergents, mais offrent simultanément un potentiel d'expansion dans plusieurs domaines. Citons à titre d'exemple la hausse de la demande de produits liés à la Santé et au Bien-être.

Marchés émergents

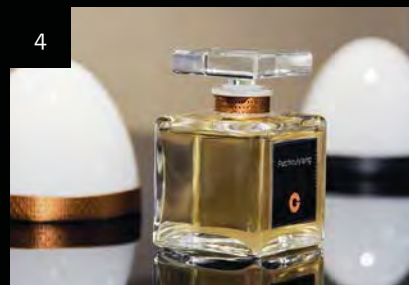
L'Asie-Pacifique, l'Amérique latine, l'Europe de l'Est et le Moyen-Orient représentent 46 % de notre chiffre d'affaires annuel, et ce pourcentage est appelé à augmenter chaque année. La croissance sur ces marchés devrait beaucoup s'accélérer en raison de l'urbanisation, de l'évolution des styles de vie et de l'augmentation des revenus disponibles. Afin d'exploiter pleinement ce potentiel, nous sommes présents dans toutes les régions clés, où nous avons des unités de création et de production.

- Marchés matures
- ▲ Marchés émergents



Une année riche en événements

Tour du monde de nos activités: les meilleurs récits



1. La beauté naturelle de Givaudan à Dubaï

Givaudan a présenté quatre de ses ingrédients naturels exclusifs issus de l'approvisionnement éthique – la vanille de Madagascar, le vétiver d'Haïti, le benjoin du Laos et le bois de Santal d'Australie – au salon Beautyworld Middle East à Dubaï. L'événement a été l'occasion de présenter nos produits aux clients potentiels du Moyen-Orient, d'Afrique et d'Asie du Sud-Est, autant de régions qui abritent des marchés prometteurs en pleine croissance.

4. Patchouli : magnifique, complexe, durable

Complexe et présentant de multiples facettes, le patchouli est un ingrédient de grande valeur dans la palette du parfumeur. Pour protéger cette précieuse ressource venue d'Indonésie, Givaudan a lancé deux initiatives d'approvisionnement éthique à Sulawesi et Bornéo en établissant des partenariats à long terme directement avec les cultivateurs. Un événement client organisé en décembre 2014 a mis en avant le modèle d'approvisionnement unique de Givaudan prônant le commerce équitable.

7. Diffusion d'arômes pour boissons à base de jus en poudre

Pour capturer l'arôme d'agrumes effervescent alléchant que l'on trouve dans les boissons à base de jus en poudre, il est nécessaire d'adopter une approche innovante. Le groupe Science et Technologie de Givaudan a travaillé en étroite collaboration avec les équipes d'Amérique latine pour développer un nouveau système de diffusion. Une solution pour antioxydants naturels va ainsi donner des arômes d'agrumes stables, permettant à nos clients de créer de nouvelles boissons délicieuses.

10. Signature de l'engagement en faveur de l'huile de palme durable

L'huile de palme durable est le symbole de la protection de l'environnement et du respect des besoins des populations locales. En signant l'Alliance Commitment Charter sur l'huile de palme 100 % durable d'ici à 2020 lors du Salon international de l'agriculture à Paris, Givaudan a affirmé son engagement en faveur des initiatives durables et de l'orientation du débat vers un approvisionnement plus responsable au sein du secteur.

2. Enrichissement de notre palette d'ingrédients de parfumerie

La coentreprise entre Givaudan et Zhejiang Xinhua Chemical Co., Ltd, un leader de la fabrication chimique d'arômes, va nous permettre de renforcer notre position sur les marchés émergents en nous rapprochant de nos clients et en anticipant leurs besoins. Elle nous aidera aussi à améliorer en permanence nos sites existants et à enrichir notre palette d'ingrédients de parfumerie de qualité.

5. Lancement de la Fondation Givaudan¹

Givaudan non seulement fait du monde dans lequel nous vivons un endroit rempli de senteurs et d'arômes, mais elle fait aussi réellement une différence dans la vie des gens grâce à ses initiatives axées sur la communauté. Le lancement de la Fondation Givaudan renforce les liens de la Société avec les régions dans lesquelles elle exerce ses activités en soutenant des œuvres de bienfaisance dans les domaines de la santé, de l'éducation et du développement.

8. Givaudan, centre de l'attraction au Congrès mondial de la parfumerie 2014

Le stand d'exposition interactif de Givaudan au Congrès mondial de la parfumerie à Deauville, en France, a attiré les foules. Mettant en lumière nos programmes d'approvisionnement éthique en produits naturels, il incluait une présentation multimédia racontant l'histoire de notre recherche des meilleurs ingrédients naturels, notre engagement à l'égard des producteurs et des communautés locales ainsi que notre passion pour la qualité.

11. Fermez les yeux et laissez-vous transporter : la nouvelle identité visuelle de la marque

Les goûts et les senteurs ont l'incroyable capacité de faire vibrer nos émotions et de faire surgir des souvenirs. La mission de Givaudan consiste à créer de tels moments de joie, si spéciaux. Les désirs, les rêves et les expériences de nos clients et des consommateurs sont au cœur de tout ce que nous faisons, et c'est précisément ce que tentent de reproduire nos nouvelles représentations visuelles. Fermez les yeux et laissez-vous transporter par l'essence des goûts et des senteurs. Le voyage ne fait que commencer.

3. Extension des capacités de la Division Arômes dans la région Asie-Pacifique

L'ouverture d'une nouvelle installation sophistiquée de production d'arômes secs pulvérisés au sein du site de Cimanggis de Givaudan, en Indonésie, marque le début d'un nouveau chapitre passionnant de notre longue histoire en Asie. Figurant parmi les sites les plus avancés de la région sur le plan technologique, Cimanggis contribue à satisfaire les exigences de nos clients dans des temps record et renforce nos capacités locales.

6. L'innovation culinaire au Chef's Council

En collaboration avec un impressionnant éventail de talents culinaires internationaux, Givaudan a accueilli le Givaudan Chef's Council 2014 à New York. Cherchant à donner aux plats industriels le goût des mets fraîchement cuisinés, l'événement s'est inscrit dans les efforts déployés par Givaudan pour identifier et proposer des solutions originales et innovantes à nos clients.

9. Santé et Bien-être en Amérique latine

Les initiatives développées par Givaudan pour aider nos clients à développer des produits sains sont soutenues par des programmes variés visant à partager notre savoir-faire. Cela a notamment été le cas du « TasteSolutions™ Symposium », dont la deuxième édition a été organisée cette année à l'intention de nos clients d'Amérique latine. Dédié aux alternatives alimentaires saines et délicieuses, le symposium a également été l'occasion de dévoiler TasteSolutions™ Richness, notre nouvelle technologie gustative.

12. Acquisition de Soliance par Givaudan

Givaudan a finalisé l'acquisition de Soliance SA, un producteur d'ingrédients cosmétiques actifs novateurs bénéficiant d'une excellente réputation. Ses produits originaux et ses ingrédients actifs à forte valeur ajoutée viennent enrichir notre portefeuille et renforcent nos capacités de développement de processus et de recherche. Grâce à cette acquisition, Givaudan aura à disposition un nouveau savoir-faire et de nouvelles idées qui contribueront à la création d'ingrédients cosmétiques de pointe pour nos clients.

¹ <http://www.fondation-givaudan.org/>

Introduction du Président

Solide performance commerciale

Une fois de plus, l'exercice 2014 a clôturé sur une solide performance commerciale pour Givaudan. Grâce à une saine croissance du chiffre d'affaires et à notre gestion rigoureuse des coûts, nous avons pu générer un flux de trésorerie disponible de CHF 604 millions.

Malgré les incertitudes quant à la demande de la clientèle et le maintien de la volatilité des monnaies, nous sommes confiants et certains d'atteindre les objectifs financiers que nous nous sommes fixés pour 2015.

Etant donné les bons résultats de l'exercice et la solidité générale de notre position financière, le Conseil d'administration proposera lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 19 mars 2015 un dividende en numéraire de CHF 50. Ce dividende sera prélevé sur les réserves en capital libéré additionnel. Cette distribution représente la quatorzième hausse consécutive du dividende proposée aux actionnaires depuis l'entrée de Givaudan à la Bourse suisse.

Ces dernières années, notre activité a continué de prospérer en dépit d'importants bouleversements économiques. Les projections pour l'année prochaine indiquent que la dynamique de croissance va se poursuivre aux Etats-Unis, tandis que sur d'autres marchés matures, la reprise sera plus lente que prévu. Compte tenu du ralentissement de la croissance constaté ces dernières années sur les marchés émergents, y compris dans des régions dans lesquelles notre Société avait récemment identifié d'importantes opportunités, nous devons rester vigilants dans notre engagement en faveur de nos priorités stratégiques. Pour être sûrs d'atteindre nos objectifs de performance, nous examinerons régulièrement les opportunités d'économies, continuerons à diversifier nos investissements dans différents marchés et viserons l'excellence dans la valeur fournie à nos clients. Alors même que nous fêtons le 120^e anniversaire de la création de Givaudan par Léon et Xavier Givaudan, nous nous inspirerons aussi de notre riche héritage et des principes solides à la base de notre succès à long terme. Par ailleurs, je suis convaincu que la demande d'arômes et de parfums de haute qualité, adaptés aux consommateurs, ne va pas baisser significativement puisque nos clients cherchent à suivre les changements incessants de tendances de consommation.

« Nous nous efforçons constamment d'être plus proches de nos clients, afin de mieux comprendre leurs besoins et de créer des arômes et des parfums qui les aideront à consolider leurs marques. »

Leader du marché, Givaudan continue de se concentrer sur un certain nombre de facteurs clés pour conserver une performance solide. Tout d'abord, la Société investit beaucoup dans les outils de compréhension des consommateurs. En augmentant notre présence locale, nous établissons des liens directs avec les cultures et tendances régissant le comportement des consommateurs. Récemment, le Conseil d'administration a eu le plaisir de visiter le nouveau site de création de parfums et arômes de Mumbai, en Inde, pour expérimenter sur place la réalité de ce marché dynamique. Nous ne cessons d'étendre notre empreinte sur les marchés émergents et continuons de renforcer notre capacité à répondre à l'augmentation de la demande. Nous nous efforçons constamment de nous rapprocher de nos clients afin de mieux comprendre leurs besoins et de créer des arômes et des parfums qui les aideront à consolider leurs marques. Création et innovation resteront au cœur de notre activité, afin de concevoir des produits dépassant les attentes de nos clients. Enfin, notre approche systématique de l'excellence opérationnelle dans tous les aspects de notre travail est un autre facteur important du succès de Givaudan.

Afin d'anticiper les modifications obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2015, suite aux récents changements de la loi suisse, le Rapport de rémunération de l'année passée, ainsi que la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif pour 2014 ont été soumis à un vote consultatif et acceptés lors de l'Assemblée



Dr Jürg Witmer, Président

Générale Ordinaire de 2014. Les nouveaux Statuts liés à la rémunération ont été eux aussi approuvés. Lors de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire, pour répondre aux nouvelles exigences, la prime annuelle des membres du Comité exécutif pour l'année civile 2014, ainsi que la rémunération des membres du Comité exécutif et du Conseil d'administration proposée pour 2015, pour la période allant jusqu'à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire, seront soumises à un vote à caractère contraignant. En général, la rémunération proposée favorise la création de valeur à long terme et récompense non seulement la rentabilité mais aussi la croissance durable. Pour aligner les intérêts de nos cadres supérieurs et ceux de nos actionnaires, nous avons veillé à ce qu'une part importante de la rémunération totale proposée consiste en des actions Givaudan.

« La planification de la succession des membres du Conseil d'administration et des cadres supérieurs reste une priorité essentielle pour la Société. »

La planification de la succession des membres du Conseil d'administration et des cadres supérieurs reste une priorité essentielle pour la Société. A la fin de cette année, un changement a eu lieu au sein du Comité exécutif, Michael Carlos ayant pris sa retraite. Michael a laissé ses fonctions de Président de la Division Parfums de Givaudan à Maurizio Volpi, qui occupait encore récemment le poste de Directeur régional du segment Parfumerie fonctionnelle pour l'Europe de l'Ouest et de l'Est. Le Conseil d'administration remercie Michael pour ses plus de 30 années au service de Givaudan. Comme Michael ne sera plus impliqué dans les opérations quotidiennes de notre activité, nous présenterons sa candidature au sein du Conseil d'administration lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2015. Givaudan pourra ainsi continuer de bénéficier de ses nombreuses années d'expérience dans le secteur.

Au nom du Conseil d'administration, je tiens à remercier l'équipe de Direction de Givaudan et tout le personnel, dans le monde entier, pour le travail fourni au quotidien afin de garantir que la Société tienne les promesses faites à ses actionnaires. Certes, l'environnement extérieur reste imprévisible, mais nous faisons confiance à notre modèle d'entreprise. Nous avons un solide positionnement de leader et un personnel dévoué, qui adhère à notre engagement en faveur de l'excellence, ce qui est un facteur essentiel de notre futur succès.

Enfin, je saisis cette occasion pour vous remercier, chers actionnaires, pour votre confiance. J'espère que le modèle d'entreprise unique de Givaudan continuera de créer de la valeur pendant de nombreuses années encore.

Dr Jürg Witmer Président

Message du Directeur général

Perspectives à moyen terme en bonne voie de réalisation

Chers actionnaires,
Nous clôturons un nouvel exercice avec de solides résultats, grâce à la poursuite de notre engagement en faveur de la stratégie de croissance basée sur cinq piliers. En 2014, la croissance a été équilibrée entre les Divisions, les marchés, les clients, les catégories et les segments de produits, ce qui a minimisé notre exposition à la volatilité du marché.

Nous abordons la dernière année du cycle stratégique Givaudan en cours et nous allons continuer de diversifier nos investissements et nos activités, de façon à être à même de maintenir cette croissance.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à CHF 4 404 millions, ce qui équivaut à une augmentation de 3,7% sur une base comparable. Celui de la Division Arômes s'est établi à CHF 2 296 millions (hausse de 3,7% sur une base comparable par rapport à 2013), tandis que celui de la Division Parfums a atteint CHF 2 108 millions (hausse de 3,6% sur une base comparable par rapport à 2013). Fin 2014, notre flux de trésorerie disponible se montait à CHF 604 millions, ce qui représente 13,7% de nos ventes.

Nous nous sommes appliqués, durant cet exercice, à fournir nos arômes et parfums les plus raffinés, tout en maîtrisant les coûts et en maintenant nos clients et les consommateurs au cœur de nos efforts. Dans les lignes suivantes, je vous fournis des détails sur les étapes que nous avons franchies en 2014 et vous présente ce qui rend notre activité vraiment stimulante.

Les cinq piliers au cœur de notre stratégie

La capacité de Givaudan à exploiter les passionnantes opportunités des marchés émergents des arômes et des parfums est d'une importance primordiale. Nous continuons de donner la priorité aux investissements dans les marchés émergents, qui constituent l'un des cinq piliers de la stratégie d'entreprise qui guidera les objectifs de notre activité pendant l'exercice 2015. Cette année, notre empreinte mondiale s'est étendue au Nigeria et Givaudan est la première entreprise de parfums et arômes à s'être implantée en Birmanie. Afin de répondre aux besoins croissants des consommateurs asiatiques, nous avons annoncé la conclusion d'un accord de coentreprise avec Zhejiang Xinhua Chemical en Chine, pour la production d'ingrédients de parfumerie. Grâce à l'extension de nos locaux à Cimanggis, en Indonésie, notre Division Arômes peut désormais faire profiter les clients de la région de nos capacités de séchage

par atomisation. Nous avons aussi poursuivi l'agrandissement de notre centre technique et de nos bureaux régionaux à Dubaï, afin de développer notre expertise dans la création et l'application d'arômes adaptées aux marchés du Moyen-Orient. Nous avons à cœur de comprendre les besoins et aspirations des consommateurs sur les marchés émergents pour pouvoir créer des produits attractifs qui permettent à nos clients de satisfaire les goûts les plus variés.

« Nous continuons de donner la priorité aux investissements dans les marchés émergents. »

L'activité recherche et développement reste au centre des priorités de Givaudan et nous continuons d'être leader du secteur, avec près de 10% de notre chiffre d'affaires annuel réinvesti dans l'innovation. Tout comme ces dernières années, le programme TasteSolutions® de la Division Arômes a été au devant de la scène en 2014, avec le lancement de TasteSolutions® Richness, une nouvelle génération d'arômes captant le goût authentique de la cuisine maison pour l'utiliser dans les plats industriels. Cette nouvelle technologie permettra à nos clients de répondre à la demande croissante de repas plus sains et plus pratiques, mais tout aussi délicieux. Le lancement de TasteSolutions® Richness en juin a coïncidé avec la dernière édition du Givaudan Chef's Council, qui s'est tenu à New York : un rendez-vous parfait pour mettre au point des idées originales autour du thème de cette année, la « fraîcheur ». Cet événement a été l'occasion de s'inspirer des plus grands chefs du monde entier, ainsi que d'autres experts des aliments et des arômes, pour une escale savoureuse à la découverte des arômes du futur.

Cette année, notre Division Parfums a complété notre palette avec un nouvel ingrédient séduisant. Le MAHONIAL™, avec son parfum floral persistant et ses délicates nuances de jasmin, remplace un produit récemment retiré du marché



Gilles Andrier, Directeur général

suite à des changements de réglementation. En 2014, nous avons aussi intensifié l'utilisation de notre technologie d'encapsulation, un système de diffusion contrôlée du parfum, y compris pour les déodorants et les produits de beauté. L'application étendue de cette technologie atteste de nos efforts pour proposer des solutions intégrées à nos clients. Ces derniers vont aussi bénéficier de l'acquisition de Soliance et de ses innovations en matière de produits cosmétiques naturels, ainsi que de sa plateforme de biotechnologie mise au service de la poursuite de nos recherches d'ingrédients de parfumerie durables.

« Atteindre nos principaux objectifs de performance ne peut se faire aux dépens des ressources de demain. »

Cela fait déjà de longues années que nous avons identifié l'intérêt croissant des consommateurs pour la santé et le bien-être comme une opportunité pour notre activité. C'est pourquoi nous sommes aujourd'hui leader du secteur dans le développement de nouvelles technologies permettant de répondre à cette tendance. Nous faisons des recherches actives sur l'effet des parfums sur la santé et le bien-être et sommes particulièrement intéressés par les éventuelles conséquences positives des parfums dans certains domaines, comme la réduction du stress ou l'amélioration du développement cognitif. Une meilleure compréhension du rôle des protéines dans la santé humaine a entraîné une augmentation de la demande pour cet important macronutriment et un intérêt croissant pour les sources de protéines non animales. Les protéines de remplacement de la viande et des produits laitiers proviennent souvent

de sources moins salées et moins grasses, et leur goût est donc différent. Notre Division Arômes travaille activement à la commercialisation de solutions destinées à compenser ce changement de goût, de sorte que les consommateurs puissent trouver la protéine qui leur convient tout en conservant les arômes qu'ils aiment dans un produit complet plus sain.

Conscients de l'importance d'atteindre nos principaux objectifs de performance, nous reconnaissons que le succès d'aujourd'hui ne peut être obtenu aux dépens des ressources de demain. Afin d'exercer nos activités commerciales dans cet esprit, nous avons mis en place en 2013 une équipe d'approvisionnement à la source dédiée pour garantir à l'avenir la fourniture d'ingrédients clés. En 2014, notre priorité a été de préserver la fourniture de deux ingrédients importants, l'huile de patchouli et l'huile de clou de girofle. Nous avons établi des relations directement avec des petits producteurs de l'île indonésienne de Sulawesi et avons pu ainsi mettre en place un réseau de collecte pour garantir un approvisionnement durable en huile de patchouli. A Madagascar, le programme d'approvisionnement éthique en gousses de vanille, mis au point en coopération avec l'un de nos partenaires de longue date, a pris une nouvelle dimension avec notre vanille biologique certifiée Ecocert, que nous achetons désormais à plus de 2000 producteurs de vanille répartis dans 26 villages ruraux. Grâce à un accord de coentreprise signé en 2014, notre partenariat va évoluer vers la production de dérivés naturels à partir d'huile de clou de girofle, premier ingrédient à être transformé directement dans son pays d'origine. Pour répondre à l'intérêt croissant des clients pour nos activités d'approvisionnement durable, nous prévoyons d'intégrer bientôt dans notre portefeuille un plus grand nombre d'ingrédients clés.

Maintenir la performance aujourd'hui tout en planifiant demain

Alors que nous approchons de la fin du cycle stratégique 2010-2015, nous poursuivons notre stratégie de croissance basée sur cinq piliers et sommes convaincus d'atteindre nos objectifs. En parallèle, nous prenons les mesures nécessaires pour élaborer le plan stratégique qui nous mènera jusqu'en 2020. Si tous tenons compte des tendances susceptibles d'avoir une grande incidence sur nos activités, que nous restons concentrés sur nos activités essentielles et que nous identifions de nouvelles opportunités pour proposer de la valeur ajoutée à nos clients, je suis certain que nous serons bien positionnés pour réussir dans un futur proche.

« Nous poursuivons la stratégie de croissance basée sur cinq piliers et sommes convaincus d'atteindre nos objectifs. »

Faire évoluer notre engagement en faveur d'une entreprise durable

En 2013, la Global Reporting Initiative (GRI) a publié de nouvelles normes sur les rapports concernant le développement durable, à savoir les directives G4 Sustainability Reporting Guidelines, donnant aux entreprises jusqu'à fin 2015 pour mettre en œuvre ces changements. Pour attester de notre engagement à fournir des rapports transparents, Givaudan fournira en mars 2015 un rapport GRI 2014 conforme à ces normes, une année complète avant l'application obligatoire des nouvelles exigences concernant l'établissement des rapports. Nous avons aussi rationalisé notre rédaction de rapports de façon à ce que nos parties prenantes y trouvent plus facilement les informations les plus importantes pour eux. En complément de notre rapport GRI annuel, dans lequel vous pouvez suivre nos progrès

par rapport à nos indicateurs clés de performance, vous trouverez sur notre nouveau site Internet des récits portant sur nos initiatives commerciales durables. Notre site sera régulièrement mis à jour au fil de l'année afin de montrer nos progrès dans l'intégration des pratiques durables dans notre activité. Par conséquent, notre rapport sur le Développement durable n'existera plus sous forme rédactionnelle comme ces dernières années. Nous espérons que vous trouverez à la fois instructive et agréable cette façon plus dynamique de partager les informations sur nos activités durables.

Pour permettre à Givaudan de remplir son engagement en faveur des communautés dans lesquelles nous travaillons et des œuvres caritatives qui nous tiennent à cœur, nous avons annoncé, en juin 2014, la création de la Fondation Givaudan. Celle-ci se concentrera sur trois domaines dans lesquels les principales activités de la Société peuvent être exploitées de façon à avoir une influence positive : les communautés à la source, la cécité et l'alimentation familiale. Nos activités majeures de mécénat ainsi que de dons et d'approche communautaire par les collaborateurs sont désormais réalisées sous l'égide de la Fondation afin de maximiser notre impact positif. La Fondation soutient par exemple désormais les programmes communautaires mis en place dans le cadre de notre initiative d'approvisionnement durable à Madagascar. Pour répondre aux besoins locaux, nous avons construit des écoles, amélioré l'accès à l'eau propre et aux services de santé et contribué à promouvoir des activités générant des revenus.

Le changement vient de l'intérieur

Cette année, nous avons aussi revu notre positionnement d'entreprise. Nous avons maintenant une nouvelle marque, privilégiant une approche centrée sur les besoins de nos clients et permettant de continuer à nous distinguer au sein du secteur. Vous remarquerez notre nouveau logo, notre palette de couleurs audacieuses et notre slogan innovant sur les pages de notre nouveau site Internet d'entreprise, affichant un contenu actif et une interface

plus conviviale. En accompagnement de ces changements d'image importants, nous avons eu la possibilité de faire notre introspection et de créer un langage commun pour exprimer nos valeurs d'entreprise. Ces valeurs, entretenues depuis des décennies au sein de la Société, représentent l'ADN de Givaudan et font d'elle une entreprise d'exception. Notre ADN, clairement articulé, peut désormais être développé de façon à guider la prise de décision et à stimuler la cohérence des actions à travers l'organisation. Cette actualisation de la marque nous fournit en même temps une solide plateforme à partir de laquelle nous pouvons « éveiller vos sens » et contrôler notre futur succès.

« Notre objectif est de veiller à ce que nos collaborateurs sentent qu'ils travaillent pour une société qui reconnaît leur réussite et soutient leurs ambitions. »

Dans un autre effort de réflexion concernant notre culture interne, le Comité exécutif a analysé les résultats détaillés de l'Enquête de satisfaction des collaborateurs de 2013 et pris une série d'engagements pour améliorer les aspects clés de l'environnement de travail compte tenu du feed-back des collaborateurs. La responsabilité du Comité exécutif et de moi-même est de veiller à ce que les collaborateurs sentent qu'ils travaillent pour une société qui reconnaît leur réussite et soutient leurs ambitions, encourage l'acquisition de connaissances et le développement professionnel et fournit un environnement de travail favorable. Nous nous engageons donc à être attentifs aux souhaits que les collaborateurs émettent et à être à la hauteur dans les domaines requérant des améliorations.

Comme annoncé en septembre 2014, Michael Carlos a pris sa retraite. Au nom du Comité exécutif, je le remercie pour les trente années qu'il a consacrées à Givaudan, les dix dernières ayant été dédiées à piloter le succès de notre Division Parfums. Avec effet au 1er janvier 2015, Maurizio Volpi, qui a déjà derrière lui quinze ans de carrière chez Givaudan, devient Président de la Division Parfums. Le Comité exécutif lui fait entièrement confiance pour continuer d'en assurer la croissance et nous lui souhaitons beaucoup de succès dans ses nouvelles fonctions.

Au nom du Comité exécutif, je tiens à remercier les collaborateurs de Givaudan, dont la perspicacité, l'enthousiasme, la curiosité et le talent ont contribué à renforcer la Société, jour après jour. Grâce à notre esprit d'équipe et à notre culture commune « Mindset of Best », nous avons pu cette année encore enregistrer de brillants résultats et nous allons continuer de nous inspirer les uns des autres et de nous lancer des défis pour atteindre nos objectifs de performance l'année prochaine.

J'espère que vous apprécierez de découvrir la manière dont nous avons su surprendre nos clients avec des parfums et arômes innovants. C'est une immense source de fierté de pouvoir coopérer avec ces partenaires afin de créer des moments de joie pour les consommateurs du monde entier.



Gilles Andrier Directeur général



Shanghai Mansion โรงแรมเซี่ยงไฮ้แมนชั่น

SCALA RESTAURANT
SCALA RESTAURANT

SCALA RESTAURANT



Stratégie

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

Dans cette section :

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

Marchés émergents

L'investissement continu dans les régions de croissance

Très variés en termes de culture, de style et, bien sûr, de géographie, les marchés émergents sont pour Givaudan et ses clients des lieux en pleine mutation, à la fois dynamiques et passionnants.

Les tendances et centres d'intérêt des consommateurs semblent changer tous les jours et leur désir de produits nouveaux, de qualité, notamment dans le domaine de la nourriture pré-conditionnée, des boissons, des produits d'entretien et des produits d'hygiène, est constant. Nous devons notre succès à la façon dont nous nous concentrons sur l'optimisation des opportunités de croissance, ainsi qu'au talent de nos collaborateurs locaux, à nos capacités et à nos outils de compréhension des consommateurs, le tout étayé par nos investissements.

Division Parfums

Le chiffre d'affaires de la Division Parfums a continué d'augmenter sur les marchés émergents, représentant 47 % du chiffre d'affaires de toutes les divisions.

Tout au long de l'exercice, la Division Parfums a continué de mettre l'accent sur les marchés émergents en pleine croissance d'Asie, d'Amérique latine, d'Afrique et du Moyen-Orient. Dès son ouverture en 2015, le nouveau centre de création de Singapour deviendra une référence pour le secteur dans la région Asie-Pacifique. Conjointement avec Shanghai, ces centres de création accueillent nos équipes en expansion en Asie-Pacifique. Ils constituent une plateforme nous permettant d'unir nos forces créatives avec celles de nos consommateurs et de nos clients, et de former de nouveaux talents pour ces marchés importants. En 2014, nous avons annoncé une coentreprise en Chine avec Zhejiang Xinhua Chemical, pour la production d'ingrédients de parfumerie, renforçant ainsi notre position et notre capacité à répondre à l'augmentation de la demande dans la région.

Singapore et Shanghai constituent une plateforme nous permettant d'unir nos forces créatives avec celles de nos consommateurs et de nos clients.

Le Brésil est le plus grand marché du monde pour la parfumerie fine et, en 2014, nous y avons maintenu notre croissance. Lors du sommet Sustainable Cosmetics Summit à Sao Paulo, nous avons eu l'opportunité de présenter notre portefeuille d'ingrédients de parfumerie et de cosmétiques naturels et inspirés par la nature, résultant de l'acquisition de Soliance.

En 2014, Givaudan fut la première entreprise de parfums et arômes à ouvrir des locaux modernes en Birmanie, pays au potentiel de croissance prometteur sur le marché de ces produits. Le bureau de Yangon, qui comprend des laboratoires d'application pour les parfums et arômes, nous permet de proposer notre expertise sur le marché local et d'intensifier notre coopération avec la clientèle.

Division Arômes

Le chiffre d'affaires de la Division Arômes a aussi continué d'augmenter sur les marchés émergents et, en 2014, il représentait 44 % du chiffre d'affaires de toutes les divisions.

Une nouvelle usine de séchage par atomisation a ouvert ses portes en Indonésie au cours de l'exercice, afin d'améliorer notre capacité à répondre à l'augmentation de la demande d'arômes dans les applications pour les entremets salés, les produits laitiers et les boissons. Les CHF 24 millions d'investissements consacrés à notre site de production d'arômes à Cimanggis en font l'un des sites Givaudan les plus évolués technologiquement dans la région et rapprochent les clients de la production. Y sont utilisés les technologies conventionnelles, mais aussi la toute nouvelle technologie

Le centre ultramoderne de Givaudan en Inde

Avec son marché complexe et varié, l'Inde offre des opportunités exaltantes pour la parfumerie.

Afin de rester en phase avec un marché en rapide évolution, nous avons inauguré le Centre créatif et commercial de Mumbai. Ce centre possède des installations de pointe, un laboratoire d'application performant et un espace d'évaluation novateur. Notre équipe apporte à nos clients son savoir-faire précis et sa connaissance approfondie des préférences locales qui leur permettent de proposer des produits exceptionnels aux consommateurs indiens. Nous restons aux côtés de nos partenaires et anticipons les tendances.

d'encapsulation UltraSeal® (séchage par atomisation), très demandées en Asie-Pacifique.

Dans le cadre de notre stratégie d'accroissement du chiffre d'affaires sur les marchés émergents et pour répondre à l'augmentation de la demande d'arômes sur ces marchés, nous avons ouvert en 2014 un centre technique plus vaste, ainsi que des bureaux régionaux à Dubaï, aux Emirats arabes unis. L'expansion des locaux permettra de renforcer la coopération avec la clientèle pour la création et l'application d'arômes sur les marchés du Moyen-Orient. Pour la première fois, les clients de toute la région peuvent bénéficier d'un accès local à la création d'arômes pour les entremets salés, les snacks, la confiserie et les boissons et aux possibilités d'application des arômes pour les entremets salés et les snacks. Ces moyens viennent compléter ceux dont nous disposons déjà pour la confiserie et les boissons. En 2014, nous avons aussi continué d'étendre notre vaste couverture du marché chinois des arômes, avec l'ouverture d'un nouveau site à Chengdu, dans le sud-ouest de la Chine. Grâce à nos laboratoires d'applications culinaires ou destinées aux produits laitiers, nous pouvons également proposer à notre clientèle, en plus des ventes, une expertise locale et facilement accessible.

Au cours de l'exercice, la Division Arômes a aussi inauguré de nouveaux locaux et laboratoires d'application à Lagos, au Nigeria, et a fêté ses 65 ans de présence au Brésil et ses 60 ans en Argentine.

Indonésie: nouveau chapitre pour les Arômes

La région Asie-Pacifique et ses marchés en forte croissance font depuis longtemps partie des priorités de Givaudan. Nous ne cessons d'y développer notre présence et nos capacités et investissements locaux pour répondre plus rapidement aux exigences de nos clients.

L'ouverture d'une nouvelle usine de séchage par atomisation sur notre site de Cimanggis, en Indonésie, va améliorer notre faculté d'offrir des produits uniques et novateurs. Grâce à de nouveaux équipements de production, de création et d'application, Cimanggis va devenir l'un des sites les plus avancés sur le plan technologique en Asie. Avec la hausse de la demande locale d'arômes pour les entremets salés, les produits laitiers et les boissons, nous sommes prêts à offrir des solutions novatrices et à partager notre savoir-faire créatif avec nos clients, où qu'ils soient.

L'expansion de notre centre technique et les bureaux régionaux à Dubaï permettra de renforcer la coopération avec la clientèle pour la création et l'application d'arômes sur les marchés du Moyen-Orient.

Les investissements que nous réalisons dans les sites locaux des marchés émergents renforcent les capacités de nos équipes d'innovation, qui peuvent se concentrer davantage sur les créations et applications localement pertinentes. Ces équipes, composées de talents locaux, sont capables d'appliquer de nouvelles méthodes pour fournir expertise et perspectives aux clients.

Quelques exemples de ces initiatives en 2014 :

- les journées d'innovation clientèle sur les marchés africains en pleine croissance du Ghana et d'Egypte
- une étude TasteTrek® Coffee au Vietnam, une sur la stabilité du citron et du citron vert au Bangladesh et une autre sur la compréhension et la stabilité des agrumes en Chine, toutes ayant généré de nouveaux contrats
- sans oublier le soutien apporté aux clients du Mexique, via la reformulation de produit, afin de fournir de délicieuses boissons faibles en calories.

Recherche et développement

Investissement dans l'innovation le plus important dans le secteur

Nous nous engageons à investir à moyen et long terme dans des programmes de recherche et développement créatifs et novateurs, auxquels nous avons consacré CHF 405 millions en 2014, soit plus que n'importe quelle société du secteur des arômes et des parfums.

Chez Givaudan, ce sont nos équipes Science et Technologie des Divisions Parfums et Arômes qui apportent une valeur en recherche et développement pour l'innovation et nous permettent d'éveiller et de ravir le palais des consommateurs dans le monde entier.

Division Parfums

Nos équipes Science et Technologie se consacrent à la mise au point de molécules odorantes, de technologies et de solutions sensorielles novatrices. Ces domaines de compétence permettent à nos parfumeurs et nos équipes de développement de créer des parfums hautement performants qui plaisent aux consommateurs et qui contribuent au succès de nos clients.

La mise au point de molécules odorantes, de technologies et de solutions sensorielles novatrices nous permet de créer des parfums hautement performants qui plaisent aux consommateurs.

Les segments prioritaires de Science et Technologie – Ingrédients de parfumerie, Diffusion de parfums et Science sensorielle – sont soutenus par cinq départements technologiques régionaux chargés de concrétiser les idées de recherche conceptuelles pour le marché. Leur organisation est à la base de parfums supérieurs et différenciés, qui permettent de renforcer la position de Givaudan comme principal partenaire en parfums pour les marques de nos clients dans le monde entier.

Systèmes de diffusion

Les technologies de parfumerie puisent dans différentes méthodes pour que le parfum se révèle au bon moment. Nous avons développé des capsules sophistiquées qui contrôlent la diffusion du parfum ou déclenchent une « explosion olfactive ». De nouveaux avantages sensoriels peuvent être obtenus de ces capsules et d'autres systèmes de diffusion qui modifient fondamentalement la manière dont les parfums sont conçus.

Nous avons élargi l'utilisation de nos technologies d'encapsulation des domaines d'application classiques, comme les lessives et produits d'entretien, aux déodorants et produits de beauté.

En 2014, nous avons élargi l'utilisation de nos technologies d'encapsulation, des domaines d'application classiques comme les lessives et produits d'entretien aux déodorants et produits de beauté. Ce processus complexe a été mené à bien au travers d'adaptations tenant compte des différents besoins des consommateurs et des critères réglementaires. L'utilisation plus large de nos technologies de diffusion des parfums permet de créer, à l'intention des parfumeurs, des formulations constituant des solutions plus complètes et efficaces pour nos clients.

Découverte d'ingrédients

En 2014, nous avons introduit un nouvel ingrédient de parfumerie à notre palette. Notre ingrédient MAHONIAL™ présente un parfum floral persistant, avec des notes de tête et de cœur et un caractère frais et transparent ainsi qu'une légère nuance de jasmin.

Bienfaits des parfums

Les travaux de nos équipes Science et Technologie pour mesurer et déterminer les bienfaits des parfums sont vastes, mais en 2014, ils se sont attachés à comprendre la perception humaine des odeurs et son effet sur le comportement. Nos travaux bien établis sur les bienfaits du parfum pour le sommeil se poursuivent, mais d'autres comportements tels que le stress et la vigilance sont maintenant à l'étude. Ces travaux sont menés grâce à des collaborations avec des universités et des projets en interne, et les données recueillies constituent des informations précieuses pour nos parfumeurs et nos programmes de développement de parfums.

Division Arômes

Notre organisation Science et Technologie se concentre sur l'innovation pour soutenir la stratégie commerciale de Givaudan et la croissance des marques de nos clients du secteur de l'alimentation et des boissons. En 2014, les activités de Science et Technologie ont notamment porté sur la Santé et le Bien-être, la diffusion d'arômes authentiques et les expériences gustatives, les produits naturels, ainsi que la mise au point et la réalisation de technologies économiques et durables visant à répondre aux besoins des marchés émergents et des marchés matures.

Nous sommes déterminés à rester le principal fournisseur d'arômes innovants grâce à des plateformes technologiques flexibles.

Nous nous engageons à poursuivre nos collaborations et alliances, à rechercher de nouvelles opportunités et à rester le principal fournisseur d'arômes innovants grâce à des plateformes technologiques flexibles. Ces plateformes nous permettent de concevoir et de commercialiser des solutions exclusives, personnalisées et différenciées pour une vaste gamme de segments de produits.

Santé et Bien-être

L'alimentation et son rôle dans le maintien et l'amélioration de la santé intéressent de plus en plus les consommateurs. Notre vision en Santé et Bien-être – un marché mondial qui s'est accru de 7 à 9 % en 2014 – est de créer des approches novatrices dans la découverte du bien-être, des produits fonctionnels exclusifs et des bénéfices inégalés en termes de bien-être pour nos clients et les consommateurs.

Cette année, les travaux de Science et Technologie ont porté sur les protéines, un élément essentiel du régime alimentaire humain et qui, après l'eau, constitue la source la plus importante de macronutriments pour la croissance et le maintien de la santé des êtres humains. La plupart des protéines que nous consommons sont d'origine animale, ce qui suscite des inquiétudes liées à la santé et soulève également des questions économiques et environnementales. Depuis plusieurs années, nous développons des technologies et des arômes pour les alternatives à la viande et aux produits laitiers, en concentrant nos efforts sur les problèmes de goût, d'arôme et de sensation en bouche.



Des goûts uniques, des étiquettes propres

Peu de substances sont aussi complexes pour les aromaticiens que les concentrés liquides. En effet, la forte concentration de composants insolubles dans le produit final et l'environnement acide rendent le produit peu stable.

Les correctifs habituels tels que les additifs présentent un certain nombre d'inconvénients, en particulier en termes d'étiquetage. Notre réponse consiste à créer une nouvelle plateforme pour obtenir un produit liquide concentré physiquement stable et une « étiquette propre » (clean label). Cette nouvelle technologie peut être utilisée dans toute la gamme de goûts, des agrumes aux fruits des bois, et peut aider nos clients à créer des produits délicieux portant des étiquettes tenant compte du consommateur.

Nouvelle plateforme de recherche à Shanghai

Afin de proposer de savoureux arômes à nos clients et d'anticiper une demande des consommateurs en constante évolution, Givaudan investit considérablement dans l'amélioration des ingrédients et des technologies de diffusion.

En réponse à la croissance de nos activités en Chine et dans la zone Asie-Pacifique, nous avons récemment ouvert un centre de découverte et de développement d'ingrédients naturels à Shanghai. Notre plateforme pluridisciplinaire comprend des technologies de traitement des enzymes et de fermentation, ainsi qu'une foule de solutions de traitement. Cet outil formidable aide nos scientifiques à concevoir des ingrédients naturels complexes. Ces matières authentiques aux multiples facettes offrent une texture unique et une rondeur en bouche que nos aromaticiens peuvent décliner à l'infini.

TrailAir™ pour un sillage parfait

Dans l'univers de la parfumerie fine, le mot «sillage» désigne l'empreinte olfactive laissée par une personne portant un parfum. Critère décisif demandé par les clients et les consommateurs, un sillage puissant signifie qu'un parfum se projette bien.

Evaluer la performance des parfums en termes de sillage, à l'aide d'une méthode reproductible et rigoureuse, est une opération délicate, mais dans nos efforts constants pour surprendre nos consommateurs par des innovations, nous avons développé une solution de pointe enthousiasmante. TrailAir™ est une technologie originale créée par les équipes Création et Conception/Performance des parfums du segment Parfumerie fine de Givaudan. Reproduisant les conditions de mesure rencontrées dans les situations de sillage réelles, TrailAir™ est utilisé dans nos centres partout dans le monde pour optimiser les caractéristiques des sillages et, naturellement, pour composer des parfums au sillage parfait.

En 2014, nous avons renforcé nos travaux sur le développement et la commercialisation de technologies et solutions d'arômes pour les protéines de substitution. Vous trouverez de plus amples informations sur nos travaux liées aux protéines à la section Santé et Bien-être, page 25.

Authenticité et fraîcheur

Dans le cadre de notre programme bien établi TasteSolutions®, nous collaborons avec les clients en vue d'obtenir un goût supérieur pour leurs marques en compensant la réduction de la teneur en sucre, en sel et en graisses d'une grande partie des applications pour les aliments et les boissons. Avec le lancement en 2014 de TasteSolutions® Richness, nous avons introduit une nouvelle génération d'arômes qui permettent aux plats préparés de conserver l'équilibre et l'authenticité des plats faits maison tout en répondant à la demande actuelle de produits plus sains et pratiques. Cette nouvelle technologie mondiale, adaptée aux exigences locales, révolutionne nos capacités en matière de goûts, allant au-delà de l'arôme pour redéfinir la dimension du goût dans la conception de l'arôme. Les clients, qui nous ont avoué avoir longtemps recherché ce type d'offre, l'ont déjà qualifiée d'unique.

Le lancement de TasteSolutions® Richness a coïncidé avec notre Givaudan Chef's Council à New York, où les spécialistes de l'alimentation et des arômes du monde entier ont constitué une source d'inspiration pour Science et Technologie afin que les idées des chefs se retrouvent sur les étals.

MAHONIAL™ : nouvelle senteur de muguet captive

MAHONIAL™, notre nouvelle molécule aux notes de muguet, exprime la senteur exquise de cette fleur printanière emblématique. Les notes florales vertes qui rappellent le muguet sont appréciées des parfumeurs et des consommateurs, et trouver la réplique parfaite est un défi pour les chimistes-parfumeurs.

Développé par nos laboratoires de recherche de Zurich et de Shanghai et sélectionné par nos parfumeurs, MAHONIAL™ possède le caractère distinctif du muguet, un volume remarquable et une excellente stabilité. Il constitue en outre un substitut idéal pour les molécules faisant l'objet de réglementations de plus en plus contraignantes. Réservée à l'usage exclusif des parfumeurs de Givaudan, cette matière première élégante leur permet de créer de nouveaux accords floraux enchanteurs dans toutes les catégories, afin de ravir les consommateurs.

La rencontre de New York était placée sous le thème «des plats industriels aussi bons que du fait maison» et Science et Technologie va s'efforcer de traduire ces connaissances en produits concrets et en valeur ajoutée pour le client.

En s'appuyant sur notre savoir-faire avec TasteSolutions® Richness, durant l'année, nous avons élargi notre offre d'arômes de bœuf et de volaille. Par ailleurs, en alliant des modules d'arômes ciblés et TasteSolutions® Richness, nous avons amélioré l'authenticité de nos arômes. Cette technologie aide à créer des profils précis, facilement reconnaissables de différents morceaux de viande telles que l'entrecôte de bœuf et les cuisses de poulet, ainsi que différents modes de cuisson comme la saisie ou le braisage.

Produits naturels

L'approvisionnement en agrumes continue d'être affecté par l'épidémie mondiale de la maladie du Dragon jaune causée par une bactérie et transmises par le psylle asiatique. En 2014, nous avons renforcé les offres proposées aux clients afin qu'ils conservent la qualité de leurs produits et avons étendu SUNthesis®, notre palette d'ingrédients à base d'agrumes.

Science et Technologie étudie et développe des méthodes alternatives pour approvisionner de manière durable nos clients en huiles d'agrumes et ajoute de nouveaux outils à la palette SUNthesis® pour réduire les fluctuations des coûts. Nous collaborons étroitement avec nos clients pour nous assurer qu'ils obtiennent le bon profil d'agrumes avec la plus faible exposition à la volatilité de la qualité et du prix des agrumes.

Innovation de la Division Arômes pour les marchés émergents

Dans les marchés émergents, nous nous concentrons actuellement sur la rentabilité de notre programme TasteSolutions™ et sur la recherche d'arômes authentiques pour les produits alimentaires et les boissons tels que les nouilles, les boissons en poudre, les snacks et les technologies gustatives/aromatiques, développés à l'échelle mondiale et adaptés aux préférences locales. Notre approche consistant à étudier les cuisines régionales et ethniques, puis à intégrer les résultats dans des outils de création uniques mis à la disposition de nos aromaticiens, fait école dans notre secteur d'activité.

Nos travaux sur les sources de protéines végétales pour les marchés émergents représentent un domaine important et nous produisons des arômes plus intenses pour répondre aux profils de saveurs plus prononcées que l'on rencontre généralement sur ces marchés. Dans la diffusion d'arômes, nous avons également élargi notre offre halal pour les entremets salés durant l'année.

En Chine, notre équipe de recherche travaille étroitement avec les clients pour répondre aux besoins du marché et plusieurs solutions naturelles ont été produites pour satisfaire les attentes des clients en matière de goût sucré et salé, ainsi que de thé, ce qui contribue à positionner Givaudan comme un partenaire d'innovation privilégié dans le pays.

Innovation de la Division Arômes pour les marchés matures

Notre travail de conception d'arômes laitiers non issus de produits laitiers dans le but d'ajouter une saveur laitière sans utiliser de protéines animales est important dans les marchés matures pour les yaourts, le fromage et les substituts du lait d'origine animale. Nous proposons des solutions pour garantir que ces produits offrent des saveurs de grande qualité. Les réactions face à ces arômes non laitiers sont particulièrement positives chez les personnes sensibles ou allergiques aux produits laitiers. En Europe, nous avons redoublé d'efforts dans la modification du goût sucré naturel et pour nous conformer aux changements de la réglementation dans le domaine. Sur le plan de la diffusion des arômes, nous avons amélioré l'authenticité de la saveur des thés chauds grâce à une meilleure conservation des saveurs et un profil aromatique supérieur.

Dans les marchés émergents, nous nous concentrons actuellement sur la rentabilité de notre programme TasteSolutions® et sur la recherche d'arômes authentiques pour les produits alimentaires et les boissons.

Santé et Bien-être

Répondre à un besoin croissant de la société

Nous conservons notre position de leader dans le segment de la Santé et du Bien-être et continuons d'investir dans le développement de nouveaux ingrédients, des méthodologies sensorielles et des outils de compréhension des consommateurs.

Nous entendons ainsi aider nos clients à relever leurs défis en matière de développement de produits et à répondre aux exigences des consommateurs en quête d'aliments et de boissons délicieux et plus sains.

Une sensibilisation croissante aux questions de santé et, compte tenu de la pression exercée sur les services de santé, les consommateurs recherchent des aliments et boissons susceptibles de favoriser leur santé.

Le bien-être dépend dans une certaine mesure des protéines, dont la plupart sont d'origine animale. Du fait des inquiétudes liées à la santé concernant la consommation de viande rouge, les protéines végétales ou issues de plantes, qui peuvent au moins partiellement remplacer les protéines animales, font l'objet d'un intérêt grandissant. On observe parallèlement une sensibilisation croissante aux questions de santé et, compte tenu de la pression exercée sur les services de santé, les consommateurs recherchent des aliments et boissons susceptibles de favoriser leur santé. Les personnes âgées en particulier ont besoin de protéines pour préserver leur masse musculaire et leur densité osseuse.

Division Arômes

En 2014, notre Division Arômes a poursuivi le développement et la commercialisation de technologies et d'arômes pour les alternatives à la viande et aux produits laitiers. La compensation des matières grasses fait partie des nombreux défis auxquels nous sommes confrontés, dans la mesure où la réduction des teneurs en matières grasses dans ces produits modifie considérablement la sensation en bouche et l'expérience sensorielle globale. Au cours de l'année, nous avons porté une attention accrue aux protéines et établi des collaborations potentielles avec des clients et des créateurs d'ingrédients pour des produits et des protéines savoureux, nutritifs et durables.

Nous nous concentrons sur des produits riches en protéines ainsi que sur les protéines alternatives, exploitant et élargissant nos outils et notre savoir-faire en matière d'ingrédients protéinés tels que le soja, le petit-lait, le lait et les pois. Ce domaine des sources, des applications et de l'utilisation des protéines évolue et offre d'importantes opportunités d'amélioration et d'optimisation de l'arôme et du goût pour une nouvelle génération de produits de consommation.

Division Parfums

Durant l'année, notre Division Parfums a élargi ses programmes de découverte scientifique visant à déterminer les bienfaits des parfums sur la santé et le bien-être. Nos travaux dans le domaine du sommeil sont bien établis, mais nous intensifions notre activité visant à quantifier et valider des bienfaits connus des parfums sur d'autres comportements, notamment la relaxation, la réduction du stress et l'amélioration du développement cognitif telle que la vigilance.

Approvisionnement durable en matières premières

Protéger l'utilisation efficace des ressources

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

Lors de l'acquisition de ces matières premières, nous nous efforçons de préserver l'environnement, d'encourager le développement et le bien-être des communautés auprès desquelles nous nous approvisionnons et de veiller à une utilisation efficace des ressources naturelles sur le long terme.

Nous veillons en permanence au respect par nos fournisseurs de nos normes de développement durable. A cet égard, nos principaux fournisseurs de matières premières ont été invités à s'inscrire sur la plateforme Sedex (Supplier Ethical Data Exchange : échange de données à caractère éthique sur les fournisseurs), une organisation à but non lucratif visant à promouvoir l'amélioration des pratiques responsables et éthiques au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales. En 2014, 285 de nos fournisseurs, de matériaux et services indirects inclus, étaient enregistrés sur Sedex.

Sedex a développé une méthode d'audit éthique appelée SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit), qui se concentre sur les bonnes pratiques en matière de conditions de travail, d'environnement, de santé, de sécurité et d'intégrité commerciale. Fin 2014, 125 de nos fournisseurs avaient fait l'objet d'un audit.

125 fournisseurs ont été audités et 285 fournisseurs figurent désormais sur Sedex.

Nos initiatives d'approvisionnement comprennent des partenariats uniques en vue de fournir des ingrédients durables de grande qualité à nos parfumeurs et aromaticiens. Nous disposons d'une organisation dédiée qui renforce notre présence directe dans les pays d'origine aux fins de l'acquisition de ces ingrédients naturels clés. La plupart des membres de cette équipe d'approvisionnement à la source font partie de notre département Approvisionnement (voir page 48) et sont basés dans les pays d'origine où nous

mettons en place des réseaux de collecte afin d'acheter les ingrédients naturels directement auprès des producteurs.

Par exemple, nous avons mis en place un réseau de collecte sur l'île indonésienne de Sulawesi pour un approvisionnement durable en patchouli, une matière première naturelle emblématique utilisée dans la parfumerie fine et les formulations de parfums fonctionnels. Givaudan acquiert l'essentiel de son huile essentielle de patchouli auprès de ce réseau de collecte. Nos représentants apportent aux cultivateurs locaux un soutien sous la forme de formation aux techniques de récolte, de préparation et de distillation du patchouli, pour lequel nous entendons disposer d'une offre fiable du point de vue de la qualité et de la quantité. Les équipes sur le terrain utilisent des tablettes équipées du programme I-Source développé par Givaudan, qui permet de saisir des données telles que le volume d'huile essentielle acheté ainsi que le lieu et le rendement de la récolte, autant d'informations qui nous aident à renforcer notre connaissance du marché.

Réseau de collecte Givaudan mis en place sur l'île indonésienne de Sulawesi pour un approvisionnement durable en patchouli.

Egalement pour le patchouli, en complément de notre réseau de collecte indonésien, nous avons conclu un accord de partenariat local exclusif avec une grande plantation possédant sa propre distillerie au nord-est de l'île de Bornéo, en Malaisie. Regroupant une exploitation et une unité de distillation sur le même site, ce laboratoire à ciel ouvert permet à Givaudan de développer pour nos parfumeurs des huiles essentielles uniques et entièrement traçables. Givaudan a financé du matériel agricole, des équipements de production et fourni onze nouveaux logements pour les employés.



La récolte de Patchouli à Sulawesi en Indonésie

En 2010, nous avons lancé un programme d'approvisionnement éthique en gousses de vanille conjointement avec notre partenaire de longue date Henri Fraise Fils, à Madagascar. L'approvisionnement en vanille de Madagascar est complexe en raison d'une structure rurale composée de milliers de petits exploitants agricoles, ce qui soulève des questions liées à la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que des problèmes sociaux et de développement durable. Notre programme de vanille biologique certifiée Ecocert, et de développement rural, vise à améliorer la transparence de la chaîne d'approvisionnement et les conditions de vie des producteurs. Au commencement du programme, nous travaillions avec 14 villages vivant de la production de vanille. Ils sont aujourd'hui 26, soit environ 2 000 producteurs de vanille biologique au total. Nous leur apportons notre soutien dans les domaines de la sécurité alimentaire et de l'éducation. A ce jour, nous avons participé à la construction ou à la réhabilitation et à l'entretien de 16 écoles. Le programme encourage par ailleurs d'autres sources de revenus telles que l'apiculture, l'artisanat, l'élevage de bétail et la pêche, tout en assurant un meilleur accès à l'eau et à la santé. De surcroît, un premier centre de santé a été récemment construit.

En 2014, nous avons signé un accord de coentreprise avec Henri Fraise Fils qui nous permettra de nous positionner dans le domaine de l'extraction des matières premières obtenues par l'intermédiaire de nos propres réseaux de collecte de produits naturels stratégiques à Madagascar. L'huile de feuilles de girofle sera le premier ingrédient issu de notre réseau de collecte existant et transformé en extraits de girofle.

Accord de coentreprise pour l'extraction de produits naturels stratégiques à Madagascar.

Une nouvelle étape majeure a été franchie fin 2014 pour l'équipe d'approvisionnement à la source, avec l'inauguration d'une nouvelle usine d'extraction des feuilles de cassia en Chine. La cassia est traditionnellement un ingrédient important de la cuisine asiatique et un arôme unique pour le secteur des boissons. Ce site, qui se situe au centre de la zone de culture des canneliers de la province du Guangdong, produira de l'huile de cassia exclusivement pour Givaudan en tant qu'ingrédient aromatique. Elle constitue un exemple supplémentaire de nos efforts pour une meilleure maîtrise de la qualité et de la quantité des matières premières, ainsi que de positionnement dans les régions d'origine de ces dernières, où qu'elles se trouvent dans le monde. Elle montre aussi que Givaudan est capable de faire évoluer les moyens traditionnels d'obtention et de traitement des produits naturels pour les rendre plus sûrs et plus avantageux, tout en définissant de nouvelles normes de qualité et d'approvisionnement responsable.

Clients et segments cibles

Accroître notre présence dans les catégories qui offrent une opportunité de croissance

Les clients sont au centre de nos actions. Notre passion est de traduire nos connaissances sur les préférences des consommateurs en des créations qui confèrent à nos clients un avantage concurrentiel et les aident à renforcer leur marque.

L'innovation, la créativité et le savoir-faire commercial sont le sceau de notre engagement à embellir la vie des consommateurs.

Nous souhaitons accroître notre part de marché tant sur les marchés matures que sur les marchés émergents en développant des partenariats stratégiques avec nos principaux clients et en consolidant notre présence auprès des clients et dans les catégories de produits où nous sommes sous-représentés au regard de notre position générale dans le secteur.

L'innovation, la créativité et le savoir-faire commercial sont le sceau de notre engagement à embellir la vie des consommateurs.

Division Parfums

Au sein de notre Division Parfums, en 2014, Givaudan a acquis Soliance SA et ses filiales, développant ainsi notre activité liée aux ingrédients cosmétiques actifs d'origine naturelle. Le segment Parfumerie fonctionnelle a continué de progresser dans tous les groupes de clients, enregistrant une croissance à deux chiffres sur les marchés émergents. Ces derniers représentent toujours un enjeu crucial pour Givaudan car les consommateurs de ces régions entrent sur le marché par l'intermédiaire des produits d'hygiène et d'entretien. Nos clients internationaux continuent de bénéficier de la croissance de ces marchés, tandis que les chiffres d'affaires des clients locaux et régionaux augmentent. En effet, nous nous efforçons de soutenir de manière efficace les plus petits clients grâce à nos gammes de produits existantes et à la conception de parfums marquants. Les technologies de parfumerie revêtent une importance grandissante pour ce secteur d'activité et les ventes des parfums encapsulés ont à nouveau fortement augmenté.

Dans le secteur de la Parfumerie fine, nous avons continué de nous concentrer sur deux objectifs stratégiques clés : la création de parfums au succès durable et la croissance sur les

marchés émergents. L'effet combiné de nouveaux contrats et de la croissance des volumes en Amérique latine et au Moyen-Orient, deux marchés avec une forte affinité pour les fragrances, a soutenu la croissance du chiffre d'affaires sur les marchés émergents. Nous continuons d'investir dans nos équipes et dans la compréhension des consommateurs dans ces régions. En Europe occidentale et en Amérique du Nord, les parfums masculins et féminins que nous avons créés pour nos clients ont compté parmi les lancements de nouveaux produits les plus réussis de l'année.

Division Arômes

La Division Arômes a continué à faire bénéficier les clients d'idées novatrices et de perspectives inédites propres à favoriser le développement de leurs activités, en s'appuyant sur sa compréhension des tendances futures et en les transposant dans des catégories, des offres et des marchés nouveaux, qui séduisent et inspirent. Dans notre attachement à embellir la vie des consommateurs, nous sommes mus par notre désir de leur faire aimer et apprécier les arômes des produits vendus par nos clients – nous savons toucher les cœurs.

En 2014, la Division Arômes a de nouveau enregistré une solide croissance, en particulier dans les segments Boissons, Produits laitiers et Snacks. Notre segment cible stratégique Santé et Bien-être a également continué de progresser, terminant l'exercice sur une croissance à deux chiffres. Au cours de l'année, nous avons porté une attention accrue aux protéines et établi des collaborations potentielles avec des clients et des créateurs d'ingrédients pour des arômes savoureux, nutritifs et durables pour des protéines et des produits non animaux (voir Santé et Bien-être, page 25).

Nous avons renforcé notre partenariat avec les clients cibles en leur apportant des idées nouvelles et innovantes dans le domaine des solutions aromatiques et gustatives. En 2014, par exemple, nous avons lancé TasteSolutions® Richness, une nouvelle génération d'arômes qui permettent aux plats préparés de conserver l'équilibre et l'authenticité des plats faits maison tout en répondant à la demande actuelle de produits plus sains et pratiques.



Mélange d'agrumes TasteTrek®

Les notes surprenantes teintées d'épices et d'amertume du pomelo ou les nuances florales des mandarines Kishu différencient ces agrumes de nos pamplemousses et oranges habituels. Exotiques et fascinantes, elles représentent également un réel défi pour nos aromaticiens.

Pour découvrir les méthodes les plus efficaces pour intégrer ces goûts si peu communs, nous avons organisé une initiative intitulée « TasteTrek® Citrus Mixology ». Six des meilleurs mixologues des Etats-Unis ont été conviés pour découvrir ces fruits uniques provenant de la collection de variétés d'agrumes de l'Université de Californie, à Riverside, puis à utiliser leurs arômes dans des cocktails. Notre équipe, inspirée par ce défi gustatif ludique, a transformé ses créations en concepts de boissons uniques à partager avec nos clients, et ensuite à faire vivre une expérience inoubliable aux consommateurs.

Soliance : ingrédients cosmétiques actifs

En tant que partenaire, nous recherchons constamment de nouveaux produits exceptionnels à offrir à nos clients du secteur des ingrédients cosmétiques actifs. Grâce à l'acquisition de Soliance SA, Givaudan ajoute à son portefeuille actuel une variété impressionnante de produits uniques.

Fabricant d'ingrédients cosmétiques actifs installé en France, Soliance a bâti son excellente réputation en développant des ingrédients actifs à forte valeur ajoutée, issus de plantes, de micro-organismes et de micro-algues. Cette acquisition renforce également nos capacités de recherche et développement des processus. Intégrée à la Division Parfums, Soliance participera à notre quête d'innovation et à notre maîtrise des technologies avancées.





Performance

En déployant notre stratégie de croissance basée sur cinq piliers, nous avons enregistré une solide performance dans un environnement économique difficile.

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

Dans cette section :

32 Performance commerciale

34 Division Parfums

38 Division Arômes

Performance commerciale

Une solide performance dans un environnement économique difficile

Le chiffre d'affaires total du groupe Givaudan a atteint CHF 4 404 millions, une progression de 3,7% sur une base comparable et de 0,8% en francs suisses par rapport à 2013.

La Division Parfums a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 2 108 millions, en croissance de 3,6% sur une base comparable et de 1,2% en francs suisses.

La Division Arômes a réalisé quant à elle un chiffre d'affaires de CHF 2 296 millions, en hausse de 3,7% sur une base comparable et de 0,4% en francs suisses.

Marge brute

La marge brute a progressé de 44,7% à 46,0%, portée par l'effet de levier positif lié aux gains en volume ainsi que par la diminution des coûts d'exploitation suite à la fermeture des sites Arômes de Bromborough (Royaume-Uni), et de Kempthal (Suisse). Par ailleurs, la Société a continué de bénéficier d'optimisations de la chaîne d'approvisionnement.

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

L'EBITDA a augmenté de 8,5% et atteint CHF 1 053 millions contre CHF 970 millions en 2013. Le principal moteur de cette hausse a été l'amélioration de la marge brute. Le Groupe a aussi enregistré un gain exceptionnel de CHF 42 millions dans la Division Arômes grâce à la cession d'un terrain sur son site de Dübendorf, en Suisse. Mesuré en monnaies locales, l'EBITDA a progressé de 11,6%. La marge EBITDA s'est élevée à 23,9% en 2014, contre 22,2% en 2013.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation a progressé de 9,6% pour atteindre CHF 760 millions, contre CHF 693 millions en 2013. Mesuré en monnaies locales, il a augmenté de 13,5%. En 2014, la marge d'exploitation s'est élevée à 17,3%, contre 15,9% en 2013.

Performance financière

Les coûts de financement sont de CHF 63 millions en 2014, contre CHF 85 millions pour la même période en 2013. En 2014 le Groupe a continué d'assurer son refinancement à des taux d'intérêt inférieurs. Les autres charges financières, nettes de revenus, se sont élevées à CHF 20 millions sur l'exercice, en baisse par rapport aux CHF 28 millions enregistrés en 2013, malgré la volatilité des monnaies sur certains marchés.

impôts sur les bénéfices du Groupe, mesurés en pourcentage du bénéfice brut, se sont établis à 17% en 2014, contre 16% en 2013.

Bénéfice net

Le bénéfice net a progressé, passant de CHF 490 millions en 2013 à CHF 563 millions en 2014; cela correspond à une hausse de 14,9%, due à l'amélioration des résultats d'exploitation et à la stabilisation des charges financières. La marge bénéficiaire nette s'est ainsi inscrite à 12,8%, alors qu'elle était de 11,2% en 2013. Le bénéfice par action non dilué a augmenté pour s'établir à CHF 61.18, contre CHF 53.43 pour la même période en 2013.

Flux de trésorerie

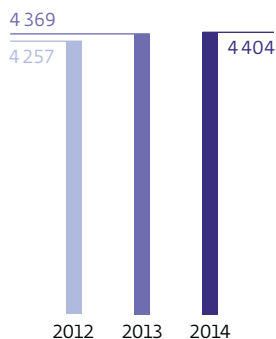
Givaudan a dégagé un flux de trésorerie opérationnel de CHF 806 millions en 2014, contre CHF 888 millions en 2013, l'augmentation de l'EBITDA ayant été contrebalancée par une augmentation à court terme des besoins en fonds de roulement. Le fonds de roulement a augmenté en pourcentage du chiffre d'affaires, car les créances clients ont été exceptionnellement élevées en fin d'année.

CHF 604 millions

flux de trésorerie disponible

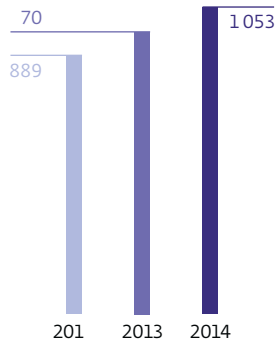
Chiffre d'affaires

en millions de francs suisses



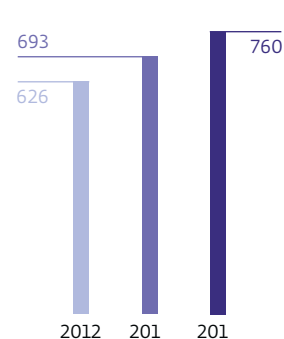
EBITDA^{a)}

en millions de francs suisses



Bénéfice d'exploitation

en millions de francs suisses



Le total des investissements nets en immobilier, usines et équipement s'est établi à CHF 110 millions, en baisse par rapport aux CHF 123 millions enregistrés en 2013. En 2014, le Groupe a poursuivi ses investissements destinés à soutenir la croissance dans les marchés émergents, notamment un nouveau site de production d'arômes pour entremets salés à Nantong, en Chine, et un centre de création et site de composition de parfums à Singapour. Le Groupe a perçu par ailleurs CHF 58 millions suite à la cession d'un terrain sur son site de Dübendorf, en Suisse.

Les ajouts d'immobilisations incorporelles se sont montés à CHF 46 millions en 2014, contre CHF 51 millions en 2013, la Société ayant continué d'investir dans sa plateforme informatique. Le total des investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles s'est élevé à 3,6% du chiffre d'affaires, contre 4,0% en 2013.

Le flux de trésorerie opérationnel après investissements nets s'est établi à CHF 650 millions en 2014, contre CHF 714 millions en 2013. Le flux de trésorerie disponible, c'est-à-dire le flux de trésorerie opérationnel après investissements et paiement des intérêts, s'est élevé à CHF 604 millions en 2014, contre CHF 662 millions sur la même période en 2013. Cette baisse est le résultat de la hausse de l'EBITDA, de la diminution des investissements et de la hausse des besoins en fonds de roulement. En pourcentage du chiffre d'affaires, le flux de trésorerie disponible a été de 13,7% en 2014, contre 15,2% en 2013.

Position financière

La position financière de Givaudan restait solide fin décembre 2014. A cette date, la dette nette s'établissait à CHF 795 millions, en baisse par rapport aux CHF 816 millions affichés en décembre 2013. Fin décembre 2014, le ratio d'endettement était de 17%, contre 18% fin 2013.

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

Proposition de dividende

A l'Assemblée générale ordinaire du 19 mars 2015, le Conseil d'administration de Givaudan proposera une distribution en numéraire de CHF 50.00 par action au titre de l'exercice 2014, ce qui correspond à une augmentation de 6,4% par rapport à 2013. Il s'agit de la quatorzième hausse consécutive de distribution de dividendes depuis l'entrée de Givaudan à la Bourse suisse en 2000. Le montant total de cette distribution sera prélevé sur les réserves en capital libéré additionnel figurant dans les fonds propres de Givaudan à la clôture de l'exercice 2014.

Perspectives à moyen terme

A moyen terme, l'objectif global est non seulement d'enregistrer une croissance organique comprise entre 4,5% et 5,5% par an, avec l'hypothèse d'une croissance du marché estimée entre 2% et 3%, mais aussi de continuer à gagner des parts de marché. En déployant sa stratégie de croissance basée sur cinq piliers – marchés émergents, Santé et Bien-être, gains de parts de marché dans des segments et auprès de clients cibles, recherche, approvisionnement durable – Givaudan entend dépasser la croissance du marché sous-jacent et continuer à dégager la marge EBITDA la plus élevée du secteur, tout en visant un flux de trésorerie disponible annuel dans une fourchette de 14% à 16% du chiffre d'affaires en 2015. Givaudan réitère son intention de reverser aux actionnaires plus de 60% du flux de trésorerie disponible de la Société tout en maintenant un objectif de ratio d'endettement à moyen terme en dessous de 25%.

Le chiffre d'affaires total des Compositions de parfumerie (Parfumerie fine et Parfumerie fonctionnelle) a progressé de 3,2% sur une base comparable. En francs suisses, il a diminué, passant de CHF 1 847 millions à CHF 1 844 millions.

Division Parfums

La Division Parfums a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 2 108 millions, en hausse de 3,6% sur une base comparable et de 1,2% en francs suisses. Le chiffre d'affaires de Soliance s'est établi à CHF 14 millions suite à l'acquisition de la société le 2 juin 2014.

3.6%

Croissance du chiffre d'affaires de la Division Parfums, sur une base comparable

Le chiffre d'affaires de la Parfumerie fine a progressé de 2,5% sur une base comparable, avec une forte croissance dans les marchés émergents.

Le chiffre d'affaires de la Parfumerie fonctionnelle a augmenté de 3,3% sur une base comparable, porté par une performance soutenue sur les marchés émergents ainsi que par une croissance modérée sur les marchés matures.

Le chiffre d'affaires des Ingrédients de parfumerie et cosmétiques a progressé de 7,4% sur une base comparable, aidé par l'expansion solide de toutes les catégories de produits, celle des spécialités ayant une croissance à deux chiffres.

L'EBITDA a progressé de 0,2%, passant de CHF 503 millions en 2013 à CHF 505 millions. La marge EBITDA a baissé à 23,9% en 2014, contre 24,2% en 2013.

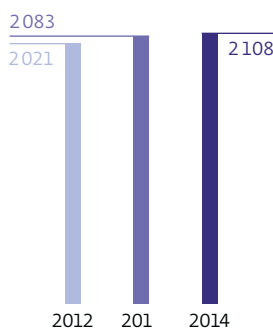
Le résultat d'exploitation a reculé de 2,8% pour atteindre CHF 370 millions en 2014, contre CHF 380 millions sur la même période en 2013. La marge d'exploitation s'est élevée à 17,5% en 2014, contre 18,3% l'année précédente.

Parfumerie fine

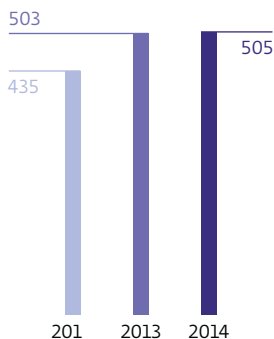
Le chiffre d'affaires de la Parfumerie fine a progressé de 2,5% sur une base comparable; la forte expansion sur les marchés émergents compensant largement le repli du chiffre d'affaires sur les marchés matures.

Dans les marchés émergents, la croissance a été dopée par la conclusion de nouveaux contrats importants en Amérique latine et au Moyen-Orient. En Amérique latine, de nouveaux contrats ont été signés avec des clients clés établis, tandis qu'au Moyen-Orient, la Société a réalisé des gains

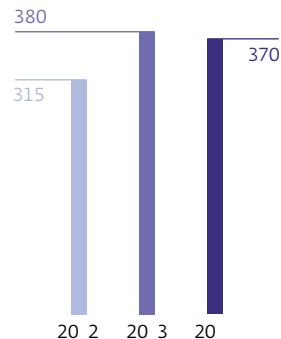
Chiffre d'affaires
en millions de francs suisses



EBITDA^a
en millions de francs suisses



Bénéfice d'exploitation
en millions de francs suisses



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

solides auprès d'un certain nombre de nouveaux clients. Pour l'ensemble des marchés matures, la croissance en Amérique du Nord n'est pas parvenue à compenser la baisse des activités dans d'autres régions.

La conclusion d'une coentreprise avec Zhejiang Xinhua Chemical, renforcer notre position sur les marchés émergents

Lors des principales cérémonies de remise de prix en Europe et aux Etats-Unis, Givaudan a une nouvelle fois reçu de nombreuses récompenses pour ses parfums : Plum Japonais, Tobacco Oud et Rive D'Ambre de Tom Ford, Bottega Veneta pour Homme, James Bond Quantum, Polo Red de Ralph Lauren, Le Male de Jean Paul Gaultier, Narciso Rodriguez for her, One Million Intense, Black Comme des Garçons, Victoria de Victoria's Secret et Playing with the Devil de Kilian.

Parfumerie fonctionnelle

Le chiffre d'affaires du segment Parfumerie fonctionnelle a augmenté de 3,3% sur une base comparable, alors même que les données comparables étaient déjà solides en 2013. Le chiffre d'affaires sur les marchés émergents a constitué le principal moteur de la croissance, tandis que les ventes sur les marchés matures ont affiché une performance modérée.

En Amérique latine, la croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires enregistrée pour la troisième année consécutive a été principalement générée avec les clients internationaux. Elle a été soutenue par une performance solide dans les segments parfums pour lessives et produits d'hygiène.

En Asie, tous les groupes de clients ont contribué à la progression du chiffre d'affaires par rapport à une base de comparaison élevée, surtout grâce à la forte croissance enregistrée auprès de la clientèle locale et régionale. La performance a aussi profité de la hausse à deux chiffres

des segments produits d'hygiène, déodorants et après-shampoings. En Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, l'augmentation du chiffre d'affaires a été soutenue dans toutes les sous-régions, avec tous les types de clients et pour tous les segments de produits. En Afrique et au Moyen-Orient, les activités ont enregistré une progression à deux chiffres. En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a reculé par rapport à l'année dernière, en raison d'une baisse avec les clients internationaux. Les clients locaux et régionaux quant à eux ont gagné du terrain par rapport à la croissance à deux chiffres qu'ils avaient générée l'année précédente.

En termes de catégories de produits, la progression du chiffre d'affaires résulte de la forte hausse des parfums pour lessives et produits d'hygiène, suivis des produits d'entretien.

Ingrédients de parfumerie et cosmétiques

Le chiffre d'affaires des Ingrédients de parfumerie et cosmétiques a progressé de 7,4% sur une base comparable, une augmentation essentiellement due aux résultats solides obtenus en Amérique du Nord, en Asie et en Europe. Chaque catégorie de produits a fini l'année bien au-dessus de son niveau de l'année précédente, surtout les Spécialités, qui ont affiché une croissance à deux chiffres.

Givaudan a annoncé au cours de l'année la conclusion d'une coentreprise avec Zhejiang Xinhua Chemical Co., Ltd à des fins de production d'ingrédients de parfumerie en Chine. Il s'agit là d'une nouvelle étape dans la stratégie de Givaudan consistant à renforcer sa position sur les marchés émergents pour satisfaire la demande croissante dans la région et à améliorer sa compétitivité pour un portefeuille sélectionné de produits. Dans le cadre de cette stratégie, la Société a également continué d'investir dans son usine de production d'ingrédients au Mexique.



Les nouveaux défis pour la Division Parfums

Comme l'a souligné Michael Carlos, Président de la Division Parfums de Givaudan, dans son discours prononcé lors du Congrès mondial de la parfumerie 2014, notre secteur d'activité s'est transformé de manière spectaculaire au cours des dix dernières années. Du fait de la demande accrue de transparence, de la réduction de la palette synthétique et de la nécessité d'utiliser des ingrédients naturels durables, le rôle des parfumeurs et le processus de développement des parfums vont évoluer de manière significative.

Givaudan a toujours considéré les défis du secteur comme des opportunités stimulantes, en investissant activement dans de nouvelles études, anticipant les tendances, établissant des collaborations novatrices et respectant les normes les plus exigeantes en tant que partenaire. Selon les termes de Michael Carlos, « il nous appartient, en tant qu'individus et en tant qu'entreprises, de saisir les opportunités actuelles et de devenir les meilleurs. »

Fragrance Lab chez Selfridges, à Londres

En partenariat avec les parfumeurs et les spécialistes de la compréhension des consommateurs de Givaudan, Selfridges, le grand magasin emblématique de Londres, a révélé combien l'expérience d'achat de parfums peut être surprenante et exaltante.

Les consommateurs ont effectué un parcours captivant à travers une série de zones interactives qui ont analysé leur personnalité et leurs préférences en matière de parfum. À la fin de leur exploration multisensorielle, ils ont été ravis de découvrir trois parfums personnalisés composés par les parfumeurs Louise Turner, Antoine Maisondieu, Shyamala Maisondieu et Nadège Le Garlantezec. En s'écartant de manière ludique de la méthode traditionnelle de sélection des senteurs, Fragrance Lab a surpris en donnant un aperçu de la vente de détail du futur, utilisant des informations sur les habitudes et les goûts des consommateurs de façon interactive et avant-gardiste.



Business Masterclass pour le développement des parfums

Pour constituer une équipe de spécialistes de niveau international capable d'influencer le monde de demain, nous investissons aujourd'hui dans la formation et le développement. A cet égard, la Business Masterclass s'est avérée être une initiative précieuse.

Depuis son lancement en 2013, des représentants des services ventes, évaluation, marketing, parfumerie, CMI, science et technologie, hygiène bucco-dentaire et réglementation ont participé au programme. De nombreux modules sont présentés par des cadres supérieurs, qui adaptent le contenu à notre secteur d'activité et partagent leurs connaissances. Nous voulons faire en sorte que nos cadres soient bien préparés aux futurs défis stratégiques. La Masterclass leur donne une vision complète de l'activité et les moyens d'atteindre les objectifs les plus ambitieux.

Succès 2014 Parfumerie fine

Parfums pour femmes

Bath and Body Works
– A Thousand Wishes

Shiseido
– Narciso

Boticario
– Linda Brasil
– Lady Lily

Coty
– Roberto Cavalli Oud Al Qsar
– Bottega Veneta Knot

Estee Lauder
– Tom Ford Velvet Orchid

Avon
– Luck For Her
– Far Away Gold

Bulgari
– Le Gemme Collection

Parfums pour hommes

Natura
– Urbano
– KaiaK Extremo

Procter & Gamble
– Lacoste L1 2.1 2 Yellow

Elizabeth Arden
– John Varvatos Artisan Acqua

L'Oreal
– Diesel Only The Brave Wild

Coty
– Enrique Iglesias Adrenaline

Groupe Inter Parfums
– Mont Blanc Emblem

Division Arômes

Le chiffre d'affaires de la Division Arômes s'est établi à CHF 2 296 millions, soit une progression de 3,7% sur une base comparable et de 0,4% en francs suisses.

Tous les principaux segments ont évolué positivement, les Boissons, les Produits laitiers et les Snacks affichant la plus forte progression. Les piliers stratégiques Santé et Bien-être, Marchés émergents ainsi que Clients cibles ont contribué à la performance globale. La forte hausse à deux chiffres en Amérique latine a été dopée par l'optimisation de profils sensoriels concernant le sucre, le sel et l'atténuation de l'amertume.

L'EBITDA a progressé de 17,4%, passant de CHF 467 millions en 2013 à CHF 548 millions. La marge EBITDA a augmenté à 23,9% en 2014, contre 20,4% en 2013. Le Groupe a enregistré un gain exceptionnel de CHF 42 millions dans la Division Arômes grâce à la cession d'un terrain sur son site de Dübendorf, en Suisse.

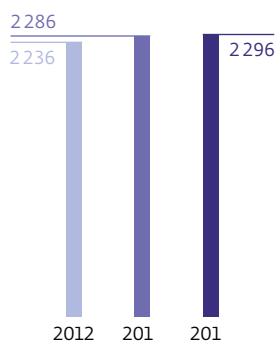
3.7%

Croissance du chiffre d'affaires de la Division Arômes, sur une base comparable

Le résultat d'exploitation a augmenté de 24,8% pour atteindre CHF 390 millions en 2014, contre CHF 313 millions pour la même période en 2013. En 2014, la marge d'exploitation s'est élevée à 17,0%, contre 13,7% en 2013.

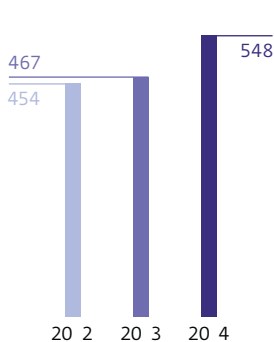
Chiffre d'affaires

en millions de francs suisses



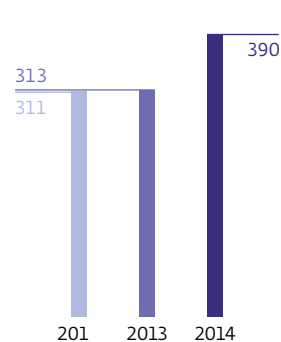
EBITDA*

en millions de francs suisses



Bénéfice d'exploitation

en millions de francs suisses



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

Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires s'est inscrit en hausse de 3,9% sur une base comparable. Les marchés émergents ont enregistré une progression d'environ 5% principalement grâce à la Chine, l'Inde et les Philippines. Les marchés matures ont légèrement augmenté, la croissance en Océanie et en Corée ayant été contrebalancée par des conditions économiques difficiles au Japon.

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

CHF 24 millions

d'investissements consacrés à notre nouvelle usine de séchage par atomisation en Indonésie

Europe, Afrique et Moyen-Orient

Le chiffre d'affaires a augmenté de 2,3% sur une base comparable, principalement sous l'effet de la croissance générée sur les marchés émergents d'Afrique, du Moyen-Orient et de Pologne. Les marchés matures ont stagné, les gains enregistrés au Benelux, en Europe du Nord et en Italie ayant été annulés par les reculs au Royaume-Uni, en Irlande et en Allemagne.

Les Snacks, les Boissons et les Produits laitiers ont eu une bonne progression, tandis que le chiffre d'affaires de la Confiserie et des Entremets salés a stagné. Tous les piliers stratégiques ont dégagé une bonne croissance, en particulier Marchés émergents, Restauration rapide ainsi que Santé et Bien-être.

Amérique du Nord

Le chiffre d'affaires a progressé de 2,3% sur une base comparable. La croissance des segments Boissons, Produits laitiers et Snacks a reposé sur de nouveaux contrats et sur des gains en volume dans les activités existantes. L'expansion des piliers stratégiques a profité des augmentations auprès des clients cibles ainsi que des solutions Santé et Bien-être.

Amérique latine

Le chiffre d'affaires a progressé de 10,7% sur une base comparable, grâce notamment à l'Argentine et au Brésil qui ont enregistré une forte croissance. Cette augmentation est attribuable aux revenus générés par les nouveaux contrats et au renforcement du portefeuille existant. Tous les principaux segments ont progressé, avec une croissance solide dans les Boissons, les Produits laitiers et les Entremets salés.

La croissance dans la région a été générée par des gains de parts de marché auprès de clients cibles ainsi que par l'optimisation de principes sensoriels dans le segment Santé et Bien-être.



Inspiration culinaire au Chef's Council 2014

Comme la manifestation Givaudan Chef's Council 2014 organisée à New York l'a révélé, la clé du succès réside dans une collaboration fructueuse. Les équipes de la Division Arômes de Givaudan ainsi que des chefs de renom invités ont cuisiné, goûté et réfléchi ensemble sur comment apporter un goût « fait maison » aux plats industriels.

Les enseignements tirés de cet événement révèlent généralement des surprises et vont inspirer la création de solutions uniques et marquantes en matière d'arômes.

Retour à la saveur avec TasteSolutions® Richness

Mêmes les techniques de cuisson les plus simples impliquent des réactions chimiques complexes pour obtenir un goût équilibré et riche qui rappelle les plats faits maison. Longtemps, on a pensé qu'il était impossible de traduire cette complexité de saveur en arôme. Mais aujourd'hui, celle-ci est à portée de main grâce à la solution TasteSolutions® Richness.

Nous avons recherché ce qui donne à la cuisine faite maison sa saveur et nous avons découvert comment recréer cette dimension grâce à des technologies de création d'arômes et de goûts. La nouvelle approche restitue l'authenticité de la cuisine faite maison dans de nombreux produits destinés aux consommateurs et révolutionne nos méthodes de création des arômes. Elle répond également aux préoccupations actuelles en termes de santé et de bien-être en mettant l'accent sur les saveurs intenses sans ajouter ni sel, ni glutamate de sodium.



Célébration du 65e anniversaire de Givaudan Brésil

Bon anniversaire, Givaudan Brésil ! Soixante-cinq jours de fête, du 15 mai au 18 juillet, ont marqué le 65e anniversaire de notre site brésilien. Soixante-cinq années d'arômes et de senteurs exceptionnels, de partenariat et de ravissement pour nos clients. Une foule d'activités nous ont permis de réfléchir sur notre histoire et de rendre hommage à ceux qui ont contribué à notre succès et nous ont inspirés.

L'exposition photos et produits « Mémoire et histoire » de Givaudan Brésil, les manifestations musicales aux couleurs des années 50 et des événements auxquels ont participé les familles des salariés ont rendu cet anniversaire inoubliable. A la fin des célébrations, tout le monde a été invité à laisser des messages et des vœux dans une capsule qui sera ouverte pour le 100e anniversaire.





Modèle d'entreprise durable

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

Cette section est en complément des déclinaisons du rapport sur le Développement durable.

Dans cette section :

44	Relations avec les investisseurs
45	Nos clients
46	Nos collaborateurs
48	Approvisionnement
50	Chaîne d'approvisionnement
50	Technologies de l'information
51	Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS)
54	Gestion du risque
56	Conformité
57	Réglementation

Développement durable

Offrir des avantages à long terme

Nous aidons à créer des produits que les consommateurs désirent et en lesquels ils ont confiance, et nous travaillons dans l'intérêt de la planète et pour le bien-être de tous.

Avec nos clients, nous créons des produits que les consommateurs désirent et en lesquels ils ont confiance. En tant qu'entreprise, nous permettons aux consommateurs de s'exprimer à travers des arômes et des parfums de qualité. Mais nous voulons être sûrs d'œuvrer aussi de manière plus large au bénéfice de nos principales parties prenantes ainsi que pour la planète.

Pour nous, appliquer un modèle d'entreprise durable signifie dégager de solides résultats et assurer la longévité de la Société, tout en répondant aux besoins pressants de développement durable et en faisant évoluer les conditions économiques et sociales des communautés au sein desquelles nous opérons. Notre objectif est de mettre au point un modèle d'entreprise qui crée de la valeur pour les actionnaires, les clients, les collaborateurs et les partenaires. Nous entendons aussi protéger l'environnement, nous approvisionner en matières premières de manière responsable et conforme aux principes du développement durable, utiliser efficacement les matières premières et l'énergie, et créer un environnement sûr pour nos collaborateurs.

Le respect du développement durable à tous les niveaux de l'organisation fait partie intégrante de notre identité.

Le respect du développement durable à tous les niveaux de l'organisation fait partie intégrante de notre identité. Nous reconnaissons la nécessité d'encourager la présentation de rapports sur le développement durable afin de renforcer la confiance et de promouvoir le progrès. Givaudan s'engage donc à communiquer sur son statut et sa performance en matière de développement durable. Notre rapport sur le Développement durable de 2013, publié en 2014, a obtenu le niveau d'application GRI B+. Nous nous rapprochons de nos objectifs opérationnels et publierons en mars 2015 notre

rapport sur le Développement durable décrivant nos progrès et nos performances en 2014.

Outre ce rapport sur le Développement durable, cette section présente les secteurs clés, essentiels à notre modèle d'entreprise durable. Elle décrit les progrès réalisés en 2014 dans les domaines suivants : relations avec les investisseurs, nos clients, nos collaborateurs, l'approvisionnement, la technologies de l'information, l'Environnement, Hygiène et Sécurité, la gestion du risque, la conformité et la réglementation.

1. Relations avec les investisseurs

Givaudan applique de solides principes de gouvernance et respecte les meilleures pratiques en vigueur dans les plus grandes entreprises. Toutes les informations publiées dans notre Rapport Annuel respectent à la fois le Code Suisse de Bonne Pratique pour la gouvernance et la Directive de la SIX sur le sujet. Des informations complémentaires sont disponibles à la section sur la Gouvernance d'entreprise, page 62.

Nous utilisons des communiqués aux médias, téléconférences et publications sur notre site Internet pour diffuser des informations importantes sur notre performance et nos activités, ce qui nous permet d'informer diverses parties prenantes en temps opportun et de manière responsable et de garantir ainsi une approche transparente et un traitement équitable. Les principes de notre politique de communication et d'information sont disponibles sur notre site Internet : www.givaudan.com – our company – corporate governance – rules and policies

Depuis son entrée en Bourse en 2000 et jusqu'à fin 2014, Givaudan a créé de la valeur pour ses actionnaires, à hauteur de plus de CHF 12 milliards grâce à la fois aux dividendes versés et au cours de l'action qui s'est apprécié. Fin 2014, Givaudan comptait environ 21 400 actionnaires, dont 99 % inscrits au registre des actionnaires, qui détiennent 58,7 % du capital-actions. Les 20 principaux actionnaires, y compris



les mandataires et les fonds, représentaient environ 65,8% du capital. Environ 40% des actionnaires sont basés en Amérique du Nord.

En 2014, la Direction a effectué 47 tournées de présentation pour rencontrer des actionnaires, existants et potentiels, dans plus de 20 centres financiers à travers le monde. Le Groupe a organisé deux conférences téléphoniques et 38 présentations et conférences, pour un total de 1 400 participants, soit une légère baisse par rapport aux 1 600 participants en 2013. Plus de 450 rencontres individuelles ou de conférences téléphoniques avec des gestionnaires de fonds partout dans le monde entier ont contribué à une meilleure connaissance de Givaudan. En outre, une douzaine de visites de sites Givaudan dans le monde entier, avec un total de plus de 150 participants, principalement des gestionnaires de fonds, ont permis d'offrir une vision détaillée de nos activités.

En 2014, le programme de visite des sites a compris une manifestation de deux jours pour les investisseurs à Vienne et dans notre nouveau site de production d'arômes pour entremets salés à Makó, en Hongrie, au cours desquels nous avons parlé de nos activités en Europe centrale et orientale avec 22 analystes sell-side et gestionnaires de fonds, qui ont en outre visité notre nouveau site de production de Makó. Pour la septième fois consécutive, Givaudan a organisé des présentations dans ses centres de création de parfumerie fine à New York et Paris. Le calendrier 2015 des manifestations destinées à la communauté financière est disponible sur notre site Internet : www.givaudan.com – investors – investor calendar.

Les trésors naturels de Madagascar : accords de coentreprise

Préserver l'intégrité et la qualité supérieure des ingrédients permet à nos aromaticiens de concevoir une vaste gamme de sensations et de goûts insolites et enchanteurs.

C'est pourquoi l'approvisionnement durable de nos matières premières constitue un pilier de la stratégie de Givaudan. Notre engagement est renforcé par la signature d'une coentreprise avec Henri Fraise Fils pour la transformation de produits naturels, issus directement du réseau de collecte de Givaudan à Madagascar.

L'huile de clou de girofle, ingrédient essentiel des entremets salés et de la confiserie, sera produite dans un premier temps et, par la suite, nous inclurons d'autres produits naturels de l'île et des pays voisins. Nous entendons ainsi protéger les matières naturelles essentielles, assurer que les communautés locales bénéficient de notre activité sur le long terme et ravir nos clients du secteur des arômes.

2. Nos clients

Nous sommes fiers d'être le leader mondial de l'industrie des parfums et arômes et nous conservons cette position en nous remettant en question tous les jours et en plaçant le client au centre de nos actions.

Nos programmes de découverte concernant les études de marché et la compréhension de la clientèle nous permettent d'anticiper les tendances et de les traduire en idées qui accompagneront la croissance économique de nos clients. De plus, la compréhension globale de la législation affectant notre secteur, nos rôles actifs au sein d'associations sectorielles et notre engagement dans les débats sur la réglementation future sont autant de facteurs essentiels au soutien que nous offrons à nos clients.

Notre histoire est empreinte de passion et de performances élevées – un engagement que nous sommes déterminés à maintenir les prochaines années – et notre objectif est de créer des produits et services sur mesure pour répondre aux besoins de nos clients. Dans le cadre de cette approche, nous nous engageons à traiter les informations des clients et leurs projets en toute confidentialité, en respectant scrupuleusement la propriété intellectuelle.

Grâce à notre vaste présence mondiale et à nos visions stratégiques, nous pouvons fournir les meilleures solutions à notre clientèle. Nos clients mondiaux, régionaux et locaux sont servis par l'intermédiaire d'un réseau et d'une chaîne d'approvisionnement d'envergure internationale. En 2014, nos 15 clients les plus importants en taille représentaient 64% du chiffre d'affaires de la Division Parfums et 34% de celui de la Division Arômes.



Matthew, Flavours Process Engineer, Amérique du Nord

Matt, diplômé en génie biomédical, a récemment terminé le programme « Operations Leadership » de Givaudan en Amérique du Nord.

Le programme a constitué un excellent galop d'essai avant de me lancer. Aucune journée ne se ressemble, ce qui les rend toutes d'autant plus intéressantes ; c'est tout ce dont je rêvais.

Je travaille avec des personnes extrêmement talentueuses dans toute l'organisation. Elles font preuve de passion et d'engagement à tous les niveaux et j'apprécie de pouvoir m'imprégner de leur savoir-faire.

En travaillant dans ce secteur, je me suis familiarisé avec les senteurs. La cannelle est ma préférée ! Elle me rappelle les Noël de mon enfance et la maison.

3. Nos collaborateurs

Nos équipes de Ressources humaines (RH) mettent en place des programmes innovants qui permettent à nos collaborateurs de concrétiser leurs aspirations professionnelles, d'être récompensés pour leurs bonnes performances et de bénéficier des meilleures opportunités d'évolution.

L'ADN de Givaudan

Vers la fin 2014, nous avons introduit la nouvelle image de Givaudan. Nous avons également saisi cette occasion pour mettre en avant de manière harmonisée la culture unique de la Société pour nous aider à cibler nos réflexions, définir nos actions et prendre nos décisions. Nous avons appelé ce concept « l'ADN de Givaudan ». Il exprime le fait que tous les collaborateurs de Givaudan sont source d'inspiration, sont motivés par une culture d'excellence et agissent avec passion et dévouement.

L'ADN de Givaudan : source d'inspiration, motivation, passion et dévouement.

Nous sommes convaincus que notre ADN unique est une composante fondamentale de notre réussite et nous continuerons d'intégrer les comportements et attentes qui s'y rattachent par le biais de nos processus de gestion des talents et d'ateliers ADN en 2015.

Proposition de valeur de l'employeur

Outre la manière dont nous agissons, nous avons tenu à définir l'impression que nous voulons donner en tant qu'employeur, et faire en sorte d'y correspondre dans les faits. Aussi avons-nous dévoilé une nouvelle Proposition de valeur de l'employeur (Employer Value Proposition, EVP), qui reflète notre offre unique en tant qu'employeur, notre culture et nos convictions. Nous l'appelons « Impact Your World ».

« Impact Your World » incarne notre objectif ultime en tant que Société, à savoir avoir un impact positif sur la vie des gens dans le monde grâce à nos parfums et arômes mémorables,

et permettre aux collaborateurs d'avoir un impact sur leur propre sphère, en faisant de Givaudan l'endroit idéal pour développer leur carrière, quels que soient leurs intérêts. Notre nouvelle EVP va nous aider à continuer de croître en tant qu'employeur et à fidéliser nos effectifs talentueux tout en attirant de nouvelles personnes au sein de notre Société.

Enquête de satisfaction des collaborateurs

Au cours de l'année, nous avons identifié trois domaines principaux d'amélioration sur la base des conclusions de notre première Enquête de satisfaction des collaborateurs menée fin 2013 :

- Carrière : réaliser les objectifs des collaborateurs et témoigner de la reconnaissance
- Collaboration : partager les connaissances dans toute la Société
- Intégration et sentiment d'appartenance : permettre à chacun de donner le meilleur de soi-même.

Le Comité exécutif et les Comités de direction ont finalisé des engagements clés dans le cadre de chacune de ces priorités globales :

- En ce qui concerne la Carrière, nous nous concentrons sur la performance et le développement tout en encourageant la reconnaissance et en récompensant les performances allant au-delà des attentes.
- En ce qui concerne la Collaboration, nous permettons aux employés de partager plus facilement leurs connaissances et d'établir des liens avec leurs collègues dans la Société.
- En ce qui concerne l'Intégration et le sentiment d'appartenance, nous allons nous concentrer sur la diversité au niveau des postes à haute responsabilité, et promouvoir les valeurs communes et les méthodes de travail de Givaudan.

Nous allons suivre l'évolution de nos engagements tout au long de l'année 2015 et tiendrons les collaborateurs informés à intervalles réguliers.



Kate, Fragrances Management Associate

Diplômée en biologie et titulaire d'un MBA, Kate est à mi-parcours du programme de stage en gestion des jeunes diplômés internationaux qu'elle suit à Singapour.

Depuis que j'ai intégré Givaudan, je suis devenue nettement plus curieuse. Si je suis dans un supermarché, j'aime ouvrir et sentir les produits, pour me mettre à la place des clients. Je commence à comprendre leur comportement d'achat, les senteurs qui les attirent et les raisons qui dictent leur choix.

Lorsque je vaporise une senteur, non seulement je me sens bien, mais cela réveille aussi mes sens et me fait me sentir vivante ! Je suis très fière et flattée de faire partie d'une société qui aide à créer ce genre d'expériences.

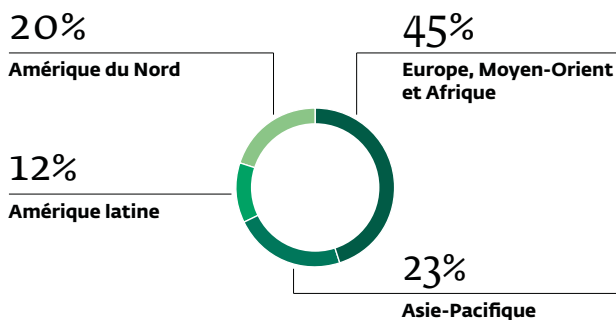
Offrir un apprentissage tout au long de la vie

Le concept de Learning Academy a été une composante fondamentale de notre stratégie d'apprentissage et de développement ces dernières années. Initialement lancé par la Division Parfums, ce programme pionnier a remporté un franc succès dans toutes les Divisions et fonctions. Ces académies sont les piliers sur lesquels nous nous appuyons pour favoriser le développement de nos collaborateurs par le biais de missions d'apprentissage importantes, d'une progression de carrière claire et d'un programme de formation fonctionnelle.

Nos programmes Masterclass : aider nos collaborateurs à croître et à se développer.

Suite à la réussite du programme Business Masterclass Parfums, le premier Business Masterclass Arômes a accueilli en 2014 à Francfort, en Allemagne, des cadres des équipes de vente venus de toutes les régions. Cette première session Arômes intitulée « Leading a Business », qui a duré cinq jours, a été animée par des cadres supérieurs de Givaudan, y compris le Directeur général et les Responsables des deux Divisions.

Employés par région



Six Business Masterclasses Arômes sont prévues pour 2015, auxquelles 450 membres des équipes de vente devraient participer. Ce format prisé sera ensuite déployé dans le reste de la Division via des programmes inter-fonctionnels, donnant ainsi à de nombreux collaborateurs l'occasion de profiter de ce module d'apprentissage stratégique ainsi que d'interagir et d'apprendre de nos cadres supérieurs.

En 2014, la Division Parfums a étendu le concept d'académie au-delà des fonctions commerciales afin de soutenir les collègues de l'ensemble de la Division, y compris dans les secteurs de l'évaluation, de l'analyse de marché consommateurs et de la réglementation. L'objectif de ce programme varié est de faire en sorte que les participants comprennent mieux l'environnement commercial et la stratégie de Givaudan. Il vise en outre à leur donner une vue d'ensemble plus large des activités tout en développant leurs compétences de gestion. Le programme se poursuivra en 2015.

Par ailleurs, la fonction Finance a organisé « Collaborate », un module d'apprentissage stratégique auquel ont participé des cadres de la finance venus de toutes les régions. Organisé sur cinq jours, celui-ci était conçu pour permettre aux collaborateurs de travailler ensemble, d'améliorer leur sens des affaires et de développer leurs compétences de leadership.

Garantir un succès durable

Pour compléter l'apprentissage fonctionnel et pratique par des compétences de leadership essentielles, nous avons lancé en 2014 Leadership Senses, une série de programmes de développement du leadership visant à aider nos cadres à nous soutenir dans la réalisation de nos ambitieux objectifs et garantir notre réussite future. Fin 2014, nous avons développé et lancé deux programmes : Leadership Senses – Begin, qui s'adresse aux collaborateurs qui commencent à jouer leur rôle de leadership ; et Leadership Senses – Evolve, conçu pour les collaborateurs assumant déjà des fonctions à plus hautes responsabilités. Les deux programmes se poursuivront en 2015.

Evolution des effectifs par zone

	Effectifs au 31.12.2014	%	Effectifs au 31.12.2013	%	Variation de 2013 à 2014 %
Suisse	1 477	15	1 528	16	-3,3
Europe (autre), Moyen-Orient, Afrique	2 894	30	2 666	30	8,6
Asie-Pacifique	2 249	23	2 084	22	7,9
Amérique latine	1 192	12	1 158	12	2,9
Amérique du Nord	1 892	20	1 895	20	-0,2
Total	9 704	100	9 331	100	4,0

4. Approvisionnement

Dans le secteur des parfums et des arômes, Givaudan est l'un des plus grands acheteurs, et l'approvisionnement en matières premières et en matériaux et services indirects (Indirect Materials & Services, IM&S) est un pilier stratégique qui vise à soutenir notre croissance rentable. Un pourcentage important de notre chiffre d'affaires est alloué aux matières premières et chaque ingrédient que nous achetons influence directement le coût et la qualité des produits finaux.

Plus de 10 000 ingrédients synthétiques et naturels différents, que nous achetons dans une centaine de pays situés parfois dans les endroits les plus reculés de la planète, sont utilisés dans nos formules d'arômes et de parfums. Chaque ingrédient doit satisfaire aux normes de qualité les plus strictes et présenter un profil unique validé par le nez et le palais de nos parfumeurs et aromaticiens. L'approvisionnement a pour objectif de garantir de façon permanente la sécurité d'acquisition de ces matières premières à des coûts optimisés et prévisibles, tout en mettant la palette la meilleure et la plus innovante à disposition de nos équipes de création. La transparence est accrue grâce à un suivi et un contrôle plus précis des prix des matières premières.

Chacune des matières premières que nous achetons s'accompagne d'un risque d'approvisionnement potentiel. Nous avons mis en place un système de gestion du risque qui nous permet d'identifier les matériaux dont l'approvisionnement est exposé à un risque élevé et de corrélérer ces risques avec l'impact commercial potentiel des matériaux en question. Presque tous les matériaux inclus dans notre portefeuille ont été passés au crible par un système sophistiqué basé sur SAP qui associe des données quantitatives et qualitatives et fournit ainsi des informations qui nous aident à réduire le risque d'approvisionnement au sein de notre portefeuille. Ce processus de gestion du risque intégré à la gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale nous permet d'identifier et d'atténuer le risque lié à l'approvisionnement en matières premières.

Conformément à la stratégie d'approvisionnement introduite en 2013, nous renforçons plus encore nos partenariats avec des fournisseurs stratégiques par le biais de programmes de partenariat officiels et de coentreprises afin de doper la performance et de promouvoir l'accès à l'innovation. En 2014, par exemple, nous avons signé un accord de coentreprise avec Zhejiang Xinhua Chemical portant sur la production d'ingrédients de parfumerie en Chine. D'autres exemples de partenariats permettant à l'Approvisionnement de s'impliquer davantage dans la création de propositions de valeur pour les clients sont disponibles à la section sur l'approvisionnement durable en matières premières, à la page 26.

Grâce aux programmes de partenariat et aux coentreprises, nous dopons la performance tout en promouvant l'accès à l'innovation.

L'équipe d'approvisionnement à la source créée en 2013 a développé de nouvelles initiatives visant à renforcer notre présence directe dans les pays d'origine aux fins de l'approvisionnement en ingrédients naturels clés. Notre mission consiste à garantir l'approvisionnement ininterrompu en produits naturels traçables de haute qualité à des coûts optimisés, tout en appliquant des normes d'approvisionnement durable. Nous nous distinguons en outre du reste du secteur en offrant des solutions et ingrédients innovants pour les palettes de nos parfumeurs et aromaticiens.

Afin de satisfaire ces objectifs ambitieux, la plupart des membres de notre équipe d'approvisionnement à la source sont basés dans les pays d'origine. Nous mettons en place des réseaux de collecte, achetons les ingrédients naturels directement auprès des producteurs et développons des partenariats agricoles pour bénéficier d'ingrédients exclusifs. Citons notamment le patchouli, pour lequel nous disposons

Evolution des effectifs par région

	Taux de rotation		2013	Taux de rotation %
	2014	%		
Europe, Moyen-Orient, Afrique	420	9,1	562	12,8
Asie-Pacifique	198	8,7	200	9,4
Amérique latine	144	12,0	143	12,2
Amérique du Nord	202	10,7	178	9,4
Total	964	9,7	1083	11,3

d'une infrastructure de collecte en Indonésie et avons conclu un partenariat agricole en Malaisie. Nous développons aussi de manière sélective des installations d'extraction dans les pays d'origine comme Madagascar. Par ailleurs, nos projets actuels d'approvisionnement éthique portant par exemple sur le benjoin du Laos, la vanille de Madagascar, l'ylang-ylang aux Comores et le vétiver d'Haïti font l'objet d'une surveillance rigoureuse de notre part. Tous nos modèles d'approvisionnement prévoient une assistance technique et des bénéfices en termes de développement social pour les producteurs et les communautés.

Notre initiative liée au patchouli est un parfait exemple d'approvisionnement en ingrédients naturels sur fond d'application de normes d'approvisionnement durable.

L'Approvisionnement supervise des projets autour des filières d'approvisionnement durable en matières premières qui sont financés par la Fondation Givaudan, une organisation à but non lucratif fondée en 2014. De surcroît, notre initiative d'approvisionnement durable à Madagascar a remporté le Prix Nestlé de la Création de Valeur Partagée dans la catégorie « approvisionnement responsable de vanille ». Nestlé a également fait une donation pour nous aider à construire des écoles sur l'île. Et une fois de plus, Givaudan a compté parmi les principaux sponsors du Forum AIM-PROGRESS sur l'approvisionnement responsable, qui vise à promouvoir l'engagement des producteurs et des fournisseurs en matière d'amélioration des normes d'approvisionnement responsable et de durabilité de la chaîne d'approvisionnement.

La deuxième année de la Procurement Academy a pris fin en 2014. Deux tiers des cours organisés dans le cadre du programme ont été dispensés et 150 personnes y avaient assisté à la fin de l'année. Ces programmes sur mesure nous permettent de renforcer notre réseau mondial de professionnels de l'approvisionnement.

Notre organisation d'approvisionnement IM&S gère un vaste portefeuille de biens et services nécessaires à l'exercice de nos activités, allant des matières de base aux équipements et services complexes. Avec un nombre substantiel d'utilisateurs, de fournisseurs et de transactions, nos principaux objectifs consistent à mettre des biens et services de qualité à disposition de l'organisation tout en contrôlant les dépenses. En 2014, l'accent a surtout été mis sur l'amélioration de l'efficacité du processus transactionnel. L'augmentation significative du recours à des catalogues en ligne pour l'approvisionnement en IM&S a renforcé l'efficacité du processus pour les utilisateurs.

Le processus de l'achat au paiement pour les IM&S est intégré au sein des Centres de services financiers et soutenu par les Purchasing Support Centres (centres de soutien aux achats) en Europe et en Amérique du Nord. Ce processus de bout en bout a été optimisé afin de garantir le contrôle et la conformité avec les processus et procédures mondiaux de manière conviviale.

L'équipe de gestion de la catégorie IM&S reste impliquée dans un certain nombre d'initiatives communes avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les opérations, lesquelles ont contribué à optimiser les modes de travail et l'efficacité, tout en soutenant le programme de dépenses d'investissement de la Société. Pendant l'année, l'équipe IM&S a commencé à intégrer les achats indirects au sein du programme de développement durable de Givaudan.



5. Chaîne d'approvisionnement

L'objectif de notre chaîne d'approvisionnement est d'offrir une valeur supérieure aux clients grâce à un service souple et fiable ainsi qu'à une continuité de l'approvisionnement, tout en optimisant les coûts et en minimisant l'impact sur l'environnement.

En conformité parfaite avec la stratégie commerciale de Givaudan, le programme d'excellence de la chaîne d'approvisionnement se concentre sur l'amélioration des niveaux de service à la clientèle parallèlement à l'optimisation des stocks et des autres coûts au sein de la chaîne d'approvisionnement. Introduit en 2011, ce programme est désormais pleinement intégré dans l'organisation et est en bonne voie pour atteindre ses objectifs en 2015.

Notre objectif est d'offrir une valeur supérieure à nos clients grâce à un service souple et fiable ainsi qu'à une continuité de l'approvisionnement, tout en optimisant les coûts et en minimisant l'impact sur l'environnement.

En 2014, l'organisation responsable de la chaîne d'approvisionnement a obtenu des résultats solides grâce à une collaboration inter-fonctionnelle accrue, à un meilleur alignement des objectifs et à une transparence et une gestion du risque améliorées. Il en a résulté des synergies avec les autres services de l'organisation, les clients et les fournisseurs.

iSphinx – La création en marche

Tout peut être source d'inspiration pour créer un parfum d'exception : le goût d'une mangue parfaitement mûre, l'odeur délicatement sucrée des lilas gorgés de pluie ou le reflet d'un coucher de soleil sur l'eau. Pour aider les parfumeurs à capturer instantanément leurs idées, le département Technologies de l'information propose une application inédite pour smartphone appelée iSphinx.

Ce moyen simple et intuitif d'enregistrer des notes ou des concepts quel que soit l'endroit où se trouve l'utilisateur a été conçu sur la base des technologies les plus modernes et d'une méthodologie souple. Qu'il s'agisse de conserver des impressions mémorables ressenties lors de voyages ou d'expliquer une nouvelle idée de parfum à un client, iSphinx peut aider les parfumeurs à créer des parfums d'excellence. Cette application transforme la technologie en art.

6. Technologies de l'information

Nos équipes de Technologies de l'information (IT) visent à aider les opérations en qualité de partenaires à promouvoir l'innovation et à créer des opportunités grâce à la technologie.

En 2014, les initiatives de transformation informatique lancées l'année précédente ont porté leurs fruits. Le transfert de la gestion de nos actifs informatiques mondiaux à Atos, un leader européen de gestion informatique pour le compte de tiers, a été finalisé pendant l'année. Cette transition n'a entraîné aucune interruption des opérations. Notre présence informatique dans la zone Asie-Pacifique a été renforcée par la création d'un nouveau centre de livraison à Singapour, dont les postes sont désormais tous pourvus et qui offre des solutions et crée de la valeur pour nos activités régionales en pleine croissance.

Notre nouveau centre de livraison de Singapour vient renforcer notre présence informatique dans la zone Asie-Pacifique tout en créant de la valeur pour nos activités régionales en pleine croissance en leur offrant des solutions.

Dans un objectif de promotion de l'innovation au sein de la Société, le programme de gestion des connaissances (Knowledge Management) introduit en 2013 a fourni ses premiers résultats importants en 2014 avec le lancement du projet « Givaudan goes Google », une première étape significative dans la création d'une plateforme de collaboration intégrée reposant sur les Google Apps for Enterprise. A la fin de l'année 2014, il était prévu qu'environ 400 collaborateurs assument le rôle d'utilisateurs pionniers de notre nouvelle solution innovante de messagerie



électronique et de collaboration basé sur la technologie de cloud computing de Google. La migration du reste des employés vers cette plateforme est prévue en 2015.

Plusieurs projets ont été entrepris afin de développer les meilleurs outils possibles pour soutenir nos capacités qui sont au cœur de nos activités et fournir des avantages incontestables à nos équipes des opérations, de recherche, de création, de vente et de marketing. En 2014, une attention particulière a été accordée à la gestion des ingrédients et formules ainsi qu'aux domaines des appels à projets («briefs») et de la tarification.

Satisfaisant les exigences de reporting anticipé, SAP HANA améliore notablement la performance en mettant en évidence les indicateurs de performance clés et les tableaux de bord existants.

Pour satisfaire le besoin croissant de fonctions de reporting anticipé et d'exploration des données, les équipes IT ont lancé un projet majeur en 2014 afin d'améliorer la plateforme mondiale Business Technology en intégrant la dernière technologie «en mémoire» (SAP HANA – High-Performance Analytic Appliance). L'objectif consiste ici à améliorer notablement la performance en mettant en évidence les indicateurs de performance clés et les tableaux de bord existants. Les équipes IT ont ainsi jeté des fondements solides pour l'approche de la Société en matière de «big data», un domaine dans lequel le recours aux applications traditionnelles de traitement des données devient difficile pour les jeux de données volumineux et complexes.

Enfin, le nouveau site givaudan.com a été lancé en décembre 2014. Il présente de nouveaux contenus et reflète la nouvelle identité visuelle de la Société.

Nos Règles Fondamentales de Sécurité

En matière de sécurité, nous pouvons tous être des leaders. C'est le message que font passer nos Règles Fondamentales de Sécurité (Safety Ground Rules), une série de pratiques simples et intemporelles conçues pour faire en sorte qu'aucun accident ne se produise dans l'environnement de travail de Givaudan. Leur développement et leur mise en œuvre couronnés de succès parlent d'eux-mêmes.

L'idée provient d'une initiative des Opérations qui s'est ensuite étendue au niveau mondial grâce à la mise en place d'une collaboration à l'échelle de toute la Société. Nos Règles Fondamentales de Sécurité non seulement garantissent que nous soyons à l'abri de tout danger sur notre lieu de travail, mais encouragent aussi chaque individu à donner le bon exemple et à prendre soin des autres, ce qui est encore bien plus important. Les Règles Fondamentales de Sécurité font du bon sens une pratique commune.

7. Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS)

En tant que Société et employeur responsable, nous nous engageons à protéger l'environnement dans lequel nous opérons ainsi qu'à promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être de tous nos collaborateurs.

En conséquence, notre stratégie EHS mondiale comprend des programmes qui promeuvent l'innovation et la performance commerciale sans pour autant compromettre la sécurité des personnes, des produits, des actifs et de l'environnement. En 2014, nous avons continué de mettre cette stratégie en œuvre, assurant le déploiement d'activités EHS à travers le monde et renforçant les compétences de nos professionnels EHS dans les régions pour qu'ils deviennent de précieux partenaires pour nos équipes opérationnelles et commerciales.

La mise en œuvre réussie de la stratégie EHS à l'échelle mondiale, renforce les compétences de nos professionnels EHS dans les régions.

Dans le cadre de ce programme, une série de dix directives EHS définissant les rôles et responsabilités de tous les collaborateurs en matière d'EHS a été introduite pendant l'année pour assurer le maintien d'un lieu de travail sûr et durable, et pour protéger nos biens et l'environnement. Les directives EHS, qui harmoniseront les exigences EHS que doit satisfaire la Société à l'échelle mondiale, ont été lancées avec succès dans toutes les régions et continueront d'être déployées en 2015. Elles contribueront à ce que tous les collaborateurs de Givaudan adoptent une approche unifiée de l'EHS dans la Société.

Nous avons continué de renforcer notre Centre d'expertise (Center of Expertise, CoE) EHS, intégrant certains aspects EHS aux réunions opérationnelles et à la gouvernance décisionnelle. En recourant à des systèmes de gestion et

des outils de reporting communs permettant d'identifier les tendances et opportunités et d'améliorer la performance, chaque site peut désormais utiliser une « feuille de route » des principaux indicateurs de performance en matière de développement durable pour suivre ses progrès et sa contribution aux efforts globaux de Givaudan, tout en identifiant les opportunités d'amélioration.

En 2015, nous allons mettre en place une Académie EHS Givaudan, une étape importante dans l'amélioration de notre culture EHS et dans la réalisation de nos objectifs 2020 de développement durable. L'Académie EHS contribuera à renforcer les capacités de l'organisation EHS et à garantir l'adoption d'une vision commune.

Sécurité au travail

Nous avons continué à construire sur les bases jetées par notre programme de formation de sensibilisation à la sécurité SafeStart™, dans le cadre de notre approche globale de sécurité comportementale « Zero is Possible » (« Zéro est possible »). Citons dans ce cadre l'introduction de nos Règles Fondamentales de Sécurité (« Safety Ground Rules ») en 2014. Il s'agit de règles conçues par des collaborateurs qui contribueront à améliorer nos résultats en matière de sécurité en abordant des situations communes susceptibles d'être rencontrées au quotidien. Elles exploitent les atouts de la formation SafeStart™ et des enseignements clés tirés des accidents, quasi-accidents et situations dangereuses au sein de Givaudan depuis 2009.

Sûreté des processus

Notre Centre d'expertise (CoE) EHS a continué de se concentrer sur la gestion de la santé au travail et sur la sûreté des processus, se montrant plus proactif que réactif dans le cadre de ses programmes au fil de l'année.

Ce CoE est responsable des programmes de la Société portant sur l'hygiène industrielle, la gestion de la sûreté des processus, le contrôle des émissions d'odeur, le soutien en ingénierie EHS, les audits internes, le Laboratoire mondial

sur la sécurité (Global Safety Laboratory) et la planification de la continuité des affaires. En 2014, l'accent a été mis sur la formation à la gestion de la sûreté des processus au moyen d'ateliers visant à améliorer les compétences d'évaluation et de gestion des risques liés à la sûreté des processus.

Notre Laboratoire mondial de la sécurité est un centre interne qui fournit les données nécessaires sur les produits chimiques pour la production en toute sécurité de nos ingrédients et produits. Cette année, le laboratoire a poursuivi un projet de renforcement de la gestion du risque dans les deux Divisions.

Santé au travail

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

Matériaux dangereux

Notre Centre d'expertise de la conformité des matériaux dangereux (Hazardous Materials Compliance Centre of Expertise) est responsable des matériaux dangereux et de la gestion du risque y afférent. Il conseille et soutient l'activité à l'échelle mondiale en matière de sécurité des collaborateurs et industrielle, de biens dangereux, de transport, de gestion de la conformité des données, de gestion des matières premières, d'emballage et d'étiquetage des matériaux ainsi que de conformité aux réglementations.

En 2014, nous avons continué d'assurer la conformité de la classification et de l'étiquetage de tous les produits (matières premières, produits intermédiaires et produits finis) que nous vendons, fabriquons et transportons. En 2015, nous poursuivons nos efforts d'harmonisation et d'optimisation des emballages et étiquettes. Nous continuerons de mettre en œuvre les exigences diverses en matière de classification

et d'étiquetage conformément aux différentes législations nationales (p. ex. le Globally Harmonized System au Brésil) et de traiter les notifications de classification, d'étiquetage et d'emballage (Classification, Labelling and Packaging ou CLP) dans d'autres pays européens pour satisfaire aux exigences de l'Union européenne.

Environnement

Nous avons défini des objectifs ambitieux mais réalistes d'éco-efficacité pour 2020 sur l'énergie, les émissions de CO₂, les déchets et l'eau. Nous continuerons d'évaluer et de communiquer sur les progrès réalisés en vue d'atteindre ces objectifs.

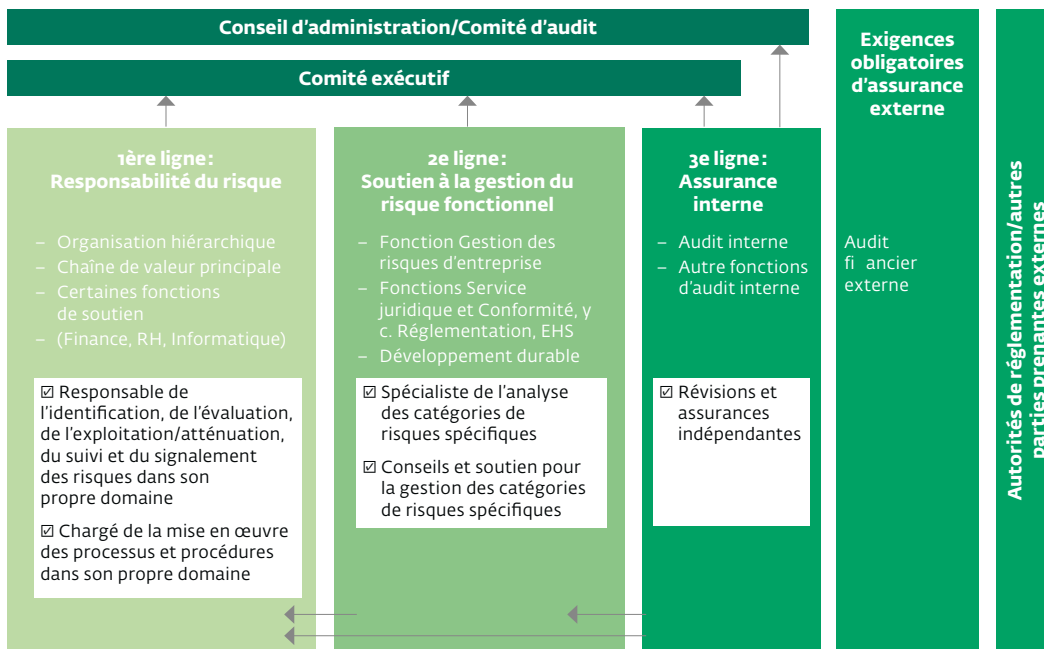
Pour la quatrième fois, nous avons appliqué les lignes directrices du cadre GRI (Global Reporting Initiative) afin de communiquer notre statut et notre performance en matière de développement durable. Notre Rapport sur le Développement durable de 2013, publié en mars 2014, a obtenu le niveau d'application GRI B+, vérifié et confirmé par le cadre GRI. Dans l'esprit de nos principes d'amélioration continue, nous avons obtenu le niveau d'application + par l'introduction d'un processus d'assurance externe mené par une société d'audit tierce. Ce niveau d'application accroît la rigueur et la crédibilité attendues des rapports sur le développement durable, tout en satisfaisant les demandes d'information d'un large éventail de parties prenantes.

Nous continuons d'évaluer et de communiquer sur les progrès réalisés en vue d'atteindre nos objectifs ambitieux mais réalistes d'éco-efficacité pour 2020 sur l'énergie, les émissions de CO₂, les déchets et l'eau.

Nous avons participé, pour la huitième année consécutive, au Carbon Disclosure Project (CDP) en présentant des rapports sur les émissions de CO₂, ainsi que sur les risques et opportunités liés au changement climatique et associés à nos activités. Givaudan a obtenu une note de performance B grâce à une réduction de 20% de ses émissions de CO₂ depuis 2009 (année de référence), en données mesurées par tonne de production.

Des ateliers inter-divisionnels et inter-fonctionnels ont été organisés pendant l'année afin d'identifier et de partager les meilleures pratiques en matière d'économie d'énergie. Ces sessions proactives menées par des leaders du secteur avec l'aide d'EHS étaient les premières dans leur genre.

Un Centre d'expertise (CoE) sur l'environnement et le développement durable (Environment and Sustainability Centre of Expertise) a été créé en 2014 afin de renforcer les capacités destinées à fournir des connaissances spécialisées à l'organisation sur le terrain. Le CoE soutiendra les régions et leurs organisations sur le terrain en déployant des pratiques d'éco-efficacité et en garantissant la conformité avec les exigences légales en vigueur, les réglementations locales et les directives EHS dans l'objectif de réduire l'empreinte environnementale globale de la Société. Il exploitera en outre les synergies des activités mondiales telles que le transport, l'emballage et la gestion des odeurs.



8. Gestion du risque

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

Principe, cadre et processus de gestion des risques

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

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

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

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

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

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

Risques stratégiques

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

Pour chaque risque stratégique clé identifié pour la Société, un membre du Comité exécutif est désigné comme responsable du risque chargé de le gérer à l'échelle de tout le Groupe. L'audit interne de l'entreprise garantit l'efficacité du processus de gestion des risques. En 2014, le processus de gestion des risques stratégiques a permis de réévaluer et de confirmer les risques les plus importants pour la Société et s'est concentré sur des mesures d'atténuation complémentaires, sur la base du travail réalisé les années précédentes.

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

Veuillez vous référer à la page 48-50 pour découvrir notre système de gestion des risques associés à l'approvisionnement et à la chaîne d'approvisionnement.

Risque associé à la sécurité des produits

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

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

Gestion du risque EHS et opérationnel

Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) fait régulièrement des estimations du risque pour les sites de production et les principaux sites de distribution de Givaudan. En 2013, nous avons établi un Centre d'expertise au sein de notre organisation EHS chargé de superviser l'évaluation du risque et les stratégies d'atténuation, dans lequel travaillent des experts de ce domaine. En 2014, ce groupe a amélioré notre méthodologie et nos capacités d'analyse du risque lié aux processus en les adaptant aux normes sectorielles les plus strictes afin d'identifier les mesures requises et de les gérer en interne en utilisant un système propriétaire de gestion EHS avec des solutions et des rapports de clôture formellement documentés. Nos processus de traitement des poudres et des produits chimiques sont les premiers visés.

Risques associés aux technologies de l'information

En 2014, la gestion du risque associé aux technologies de l'information a été perfectionnée et élargie de manière à intégrer les opérations informatiques externalisées. Par ailleurs, une nouvelle gouvernance a été mise en place en matière de risque. Outre les systèmes informatiques, son champ s'étend désormais aux risques liés à la protection des informations. Des évaluations du risque sont régulièrement effectuées et des mesures d'atténuation sont documentées dans le plan de gestion du risque.

Risque financier

Veuillez vous référer aux pages 23-30 du Financial report pour en savoir plus sur la gestion du risque financier.

9. Conformité

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

Les Principes de notre Code de conduite décrivent cet engagement et soulignent notre ambition de créer un environnement au sein duquel toutes nos activités sont régies par le principe de la confiance.

En conséquence, cela nous permet d'offrir une plus grande valeur aux clients, actionnaires et autres parties prenantes. Les Principes de notre Code de conduite sont complétés par une série d'autres politiques telles que la Politique Globale relative à l'anti-corruption, aux cadeaux, aux divertissements et aux marques d'hospitalité, le Mémento sur la Loi sur la concurrence ou notre Politique sur le délit d'initié.

Les Principes du Code de conduite ainsi que les politiques complémentaires sont traduits dans les treize principales langues utilisées sur les sites de Givaudan. Une version en anglais des Principes du Code de conduite est disponible sur notre site Internet : www.givaudan.com – our company – corporate governance – rules and policies.

Organisation et processus

Givaudan reconnaît différents aspects de la gestion de la conformité basée sur le risque, de la gestion de la conformité générale à la gestion de la conformité propre à certains domaines spécifiques du risque tels que la sécurité, l'importation et l'exportation des produits, l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité au travail (EHS), par exemple.

Pour ces domaines spécifiques, la conformité est assurée par des fonctions dédiées au sein de l'entreprise, y compris l'équipe de sécurité des produits réglementaires, l'équipe des affaires commerciales ou l'équipe EHS.

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

Le Responsable Conformité du Groupe réalise régulièrement des évaluations du risque de conformité avec l'aide des responsables locaux de la conformité et des fonctions au sein de l'entreprise.

Nos autres processus de conformité englobent le processus de sélection et de recrutement d'agents et de distributeurs tiers, le processus de sélection des fournisseurs mondiaux du service des achats ou le service d'assistance téléphonique à l'échelle du Groupe qui permet de signaler les manquements ou infractions aux politiques de la Société soupçonnées ou avérées, ceci de manière confidentielle et sans avoir à craindre des représailles. Le déploiement du service a été réalisé en grande partie dans le monde en 2013, et en janvier 2015 en France.

Accents en 2014

Le programme de formation à la conformité est resté une priorité en 2014. Le programme de formation en ligne sur les Principes du Code de conduite de Givaudan, obligatoire pour tous les collaborateurs, sauf pour ceux des Etats-Unis qui participent à un programme similaire adapté aux exigences américaines spécifiques, s'est poursuivi. Le taux de participation à ce programme, qui est disponible dans treize langues parlées au sein de la Société, est supérieur à 97 % pour les collaborateurs de Givaudan et 100 % pour les cadres supérieurs du Groupe. En 2014, un cours de remise à niveau sur les Principes de notre Code de conduite a été lancé et sera déployé au cours des mois à venir, dans toutes les langues parlées au sein de la Société.

La formation spécifique relative à l'anti-corruption s'est aussi poursuivie en 2014 avec 4830 cadres supérieurs, y compris tous les membres du Comité exécutif et d'autres collaborateurs en contact régulier et direct avec des parties prenantes externes, qui ont participé à cette formation spécifique sur la lutte contre la corruption.

10. Réglementation

Nos équipes chargées de la conformité à la réglementation travaillent à l'échelle locale et mondiale pour répondre aux demandes croissantes des clients et des consommateurs. Nous sommes fiers d'être à la pointe du secteur grâce à l'engagement de nos ressources et au partage de notre savoir-faire, et nous défendons notre secteur en soutenant les évolutions de la réglementation reposant sur la science et qui sont dans le meilleur intérêt des consommateurs de produits parfumés et aromatisés.

Nous sommes fiers d'être à la pointe du secteur grâce à l'engagement de nos ressources et au partage de notre savoir-faire.

Parfums

Givaudan représente toujours l'un des principaux soutiens des travaux de l'International Fragrance Association (association internationale des fragrances, IFRA) qui joue un rôle de plus en plus prépondérant dans la représentation de notre secteur et son positionnement stratégique face aux clients. Nous encourageons la participation et l'engagement accrus des autres acteurs du secteur mondial des fragrances pour permettre à l'IFRA de mieux anticiper et gérer solidement les changements de grande ampleur qui affectent rapidement l'ensemble du secteur. Deux exemples : transparence des formules aux Etats-Unis et étiquetage

des allergènes des parfums sur les produits cosmétiques en Europe.

Nous nous sommes activement impliqués aux côtés de l'IFRA aux Etats-Unis et des organisations sœurs dans ce pays telles que la Consumer Specialty Products Association et le Personal Care Products Council sur la possibilité d'une plateforme commune pour la transparence des informations sur la composition des parfums. Il est essentiel de trouver une démarche commune pour présenter une information claire et homogène afin que les clients ne soient pas perdus, et que la propriété intellectuelle des créations des parfumeurs soit protégée, laquelle constitue la valeur de la marque pour leur clients.

L'étiquetage des allergènes en Europe pose toujours problème. L'industrie des parfums a réalisé de gros progrès au cours des 12 à 18 derniers mois en montrant à la Commission européenne sa volonté de participer à un programme qui reflète la sécurité d'utilisation de matières premières destinées à la parfumerie qui sont des sensibilisants cutanés dans une gamme de produits de consommation. Un programme solide, le projet IDEA (International Dialogue for the Evaluation of Allergens), a été conçu pour offrir un cadre consensuel et transparent d'évaluation des sensibilisants au parfum à l'échelle mondiale. Le projet IDEA constitue une opportunité de nouer des partenariats entre le secteur international des parfums et ses parties prenantes pour améliorer l'évaluation des risques des ingrédients constituant les parfums considérés comme allergènes et pour améliorer la protection du consommateur. Le projet s'oriente vers une évaluation plus approfondie des matières premières ainsi que l'établissement d'approches de gestion des risques acceptées par tous les acteurs et sur la gestion de l'utilisation de ces matières premières à l'avenir. Nous continuons de penser que le programme de normes des ingrédients IFRA constitue une référence et que le projet IDEA renforcera ce programme de manière importante. Le projet IDEA a développé un cadre de normes IFRA qui a été soumis à la Commission européenne pour être évalué. Les commentaires sont attendus pour mi-2015.

Givaudan s'engage à suivre la phase finale des obligations d'enregistrement de la réglementation européenne REACH régissant le contrôle chimique en enregistrant les 754 matières finales d'ici 2018. Les conséquences des premiers dépôts dans le cadre de la réglementation REACH commencent déjà à se faire sentir. En effet, cela a entraîné un intérêt disproportionné de l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) ou des Etats membres de l'UE pour les matières premières, ainsi que des demandes de réévaluation et de tests complémentaires pour certaines matières enregistrées. Ceci induit des coûts importants qui continuent de grever notre industrie, plus particulièrement les maisons de parfum plus petites. Givaudan collabore étroitement avec ses fournisseurs pour que les matières soient défendues efficacement et que nous répondions aux attentes de l'ECHA en contribuant de manière appropriée à l'élaboration de données supplémentaires pour soutenir ces matières.

Nous nous engageons à suivre la phase finale des obligations d'enregistrement de la réglementation européenne REACH régissant le contrôle chimique en enregistrant les 754 matières finales d'ici 2018.

L'intégration de Soliance en 2014 représentait un défi de taille pour Givaudan d'un point de vue réglementaire car le traitement des matières premières diffère entre le secteur des ingrédients cosmétiques et l'industrie des parfums. Une structure de soutien dédiée a été créée durant l'année sans appliquer le modèle propre aux parfums, et les processus d'amélioration des capacités de l'activité Soliance ont été mis en place, notamment le développement de nouveaux matériaux. Nous avons évalué différentes obligations de

conformité pour la nouvelle activité telles que REACH et les avons intégrées à nos prévisions budgétaires pour 2015 afin de garantir sa continuité. Nous voyons là l'occasion d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise Soliance d'un point de vue client par le biais du renforcement du service de réglementation et de toxicologie de Givaudan.

Arômes

L'année 2014 a été marquée par le développement et l'application de plusieurs nouvelles réglementations régionales et nationales en matière d'alimentation et d'arôme dans des domaines liés à la pureté des ingrédients, l'étiquetage des arômes et l'enregistrement des ingrédients. En outre, on a pu constater une hausse des activités des ONG dans le domaine de la certification des produits issus de l'agriculture biologique, des organismes génétiquement modifiés (OGM), l'étiquetage dans les pays développés et l'étiquetage des arômes naturels dans les pays en voie de développement. Nous avons notamment relevé une hausse d'intérêt pour les ingrédients de produits issus des OGM aux Etats-Unis, où les autorités de chaque Etat ainsi que nationales incitent à développer des lignes directrices pour l'étiquetage des aliments issus d'OGM. Pour répondre à ces évolutions, Givaudan s'efforce de conserver sa position de leader dans les associations professionnelles nationales, régionales et internationales qui ont collaboré de manière efficace avec les autorités pour garantir une harmonisation mondiale des nouvelles réglementations et les nouveaux critères en matière d'arômes, une approche cohérente de la commercialisation de nouvelles technologies, et la libre circulation des arômes à travers le monde.

Nous conservons notre position de leader dans les associations professionnelles nationales, régionales et internationales pour garantir une harmonisation mondiale des nouvelles réglementations et des nouveaux critères en matière d'arômes.

En Europe, Givaudan est le chef de file d'un groupe de travail sectoriel qui soutient l'Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA) et la Commission européenne dans la réévaluation des ingrédients aromatiques et la finalisation de la liste positive des arômes récemment adoptée. Cette démarche a permis l'acceptation de milliers d'ingrédients aromatiques déjà présents dans la première liste positive et le développement d'informations d'enregistrement complémentaires pour d'autres ingrédients actuellement à l'étude par l'EFSA et qui seront ajoutés à la liste positive européenne.

Autre aspect important de nos activités de plaidoyer : le partage des connaissances et des savoir-faire concernant l'utilisation d'arômes dans les aliments avec les membres du secteur agroalimentaire dans son ensemble et les organismes de réglementation. Givaudan soutient plusieurs associations, dont l'Organisation internationale de l'industrie des arômes (IOFI), l'Association européenne des arômes et parfums (EFFA) et l'Association des fabricants d'arômes et extraits (FEMA) dans les réunions avec les organismes de réglementations et les organisations scientifiques internationales. Notre programme de plaidoyer a considérablement amélioré la compréhension de l'utilisation et de la sécurité des arômes et a entraîné l'adoption de réglementations plus homogènes dans le monde. Nous poursuivons nos activités de plaidoyer en nous

concentrant sur l'autorisation de l'utilisation de nouvelles technologies dans le développement et la production de nouveaux ingrédients aromatiques.

Avec l'augmentation importante de la demande d'informations réglementaires pour nos produits par les clients et les consommateurs, Givaudan continue de renforcer ses capacités dans le domaine. Nous sommes actuellement dans la phase finale de la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme d'évaluation rapide de l'évolution de la réglementation de nos arômes produits et utilisés partout dans le monde. Ceci améliorera notre capacité à répondre aux délais rapides du cycle de conception de produits de nos clients. Nous recherchons également de nouvelles possibilités d'améliorer le transfert des informations réglementaires sur les produits et nécessaires pour les clients. Ces compétences accrues amélioreront la fiabilité de notre service à la clientèle et réduiront notre délai de réponse des demandes provenant des clients sur des données essentielles qui font écho aux exigences d'informations de la part des consommateurs sur la sécurité et la réglementation.





Gouvernance

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

Dans cette section :

62	Gouvernance d'entreprise
62	Structure du Groupe et actionariat
63	Structure du capital
65	Conseil d'administration
76	Comité exécutif
80	Rémunérations, participations et prêts
80	Participation des actionnaires
82	Prise de contrôle de la Société et mesures de défense
82	Révision
83	Politique d'information

Gouvernance d'entreprise

Le système est aligné sur les normes internationales

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

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

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

Le règlement d'organisation de la Société – « Règlement du Conseil d'administration de Givaudan SA » – précise les fonctions, les pouvoirs et les règlements des organes dirigeants de la Société. Ce document peut être consulté sur le site Internet de la Société : www.givaudan.com – our company – corporate governance – rules and policies.

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

Les Statuts et autres documents relatifs aux principes de gouvernance de Givaudan sont disponibles sur le site Internet : www.givaudan.com – 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 »), Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier, Suisse, société mère du groupe Givaudan, est cotée à la SIX Swiss Exchange sous le numéro de valeur 1064593, ISIN CH0010645932.

Leader mondial de l'industrie de la parfumerie et des arômes, Givaudan SA propose ses produits à des entreprises de produits alimentaires, de boissons, de produits de consommation et de parfums opérant à l'échelle internationale, régionale et locale.

La Société, qui exerce ses activités à travers le monde, s'organise autour de deux Divisions principales : Parfums et Arômes. La première est divisée en trois segments : Parfumerie fine, Parfumerie fonctionnelle et Ingrédients de parfumerie et cosmétiques. La seconde est composée de quatre segments : Boissons, Produits laitiers, Entremets salés et Confiserie.

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

Les différentes fonctions au sein de la Société comprennent la finance, l'informatique, le service juridique, la conformité, la communication ainsi que les ressources humaines.

Evolution du cours de l'action depuis la cotation en Bourse (CHF '000)



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

Givaudan — SMI —

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 actionnariat sont présentés dans les comptes annuels consolidés du Rapport financier 2014 (note 31).

Pour de plus amples détails concernant la structure du Groupe, veuillez vous reporter aux comptes annuels consolidés de 2014 (notes 1 et 5).

Le Rapport financier 2014 figure dans le Rapport Annuel 2014 ou peut être consulté sur le site Internet de la Société : www.givaudan.com - media - publications.

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 2014 (ou à la date de leur dernière déclaration en vertu de l'article 20 de la Loi sur les bourses) : William H. Gates III (10,29 %), BlackRock Inc (5,02 %), MFS Investment Management (3,01 %), Nortrust Nominees Ltd (fiduciaire : 15,21 %), Chase Nominees Ltd (fiduciaire : 6,77 %) et Bank of New York Mellon SA/NV (fiduciaire : 3,78 %).

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

1.3 Participations croisées

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

Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site Internet de la SIX, à l'adresse suivante :

www.six-swiss-exchange.com – 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 2014, 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 2014, sa capitalisation boursière s'élevait à CHF 16 555 819 698. La Société dispose également d'un capital-actions conditionnel tel que décrit ci-après.

2.2 Indications spécifiques concernant le capital autorisé et le capital conditionnel

Capital-actions autorisé

La Société ne possède pas de capital autorisé.

Capital-actions conditionnel

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

- émission d'actions supplémentaires (jusqu'à 161 820) par l'exercice de droits d'option accordés aux collaborateurs et aux administrateurs du Groupe ;
- émission d'actions supplémentaires (jusqu'à 463 215) par l'exercice de droits d'option ou de conversion accordés en relation avec l'émission d'obligations de Givaudan SA ou de l'une des sociétés du Groupe. Le Conseil d'administration est autorisé à exclure le droit préférentiel des actionnaires à la souscription de telles obligations si le but de l'augmentation de capital est de financer des acquisitions ou d'émettre des obligations convertibles ou des bons de souscription sur le marché international des capitaux. Dans ce cas, les obligations ou bons de souscription doivent être proposés au public aux conditions du marché, avec un délai d'exercice ne devant pas dépasser six ans pour les droits d'option et quinze ans pour les droits de conversion à partir de la date d'émission, et avec 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 2012 sont disponibles dans les comptes annuels statutaires (notes 6 et 7) du Rapport financier 2012. Les variations des fonds propres en 2013 et 2014 sont présentées en détail dans les comptes annuels statutaires (notes 6 et 7) du Rapport financier 2014.

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

Lors de l'Assemblée générale du 20 mars 2014, les anciennes restrictions portant sur l'inscription et les droits de vote ont été levées. Désormais, la Société n'applique plus aucune limitation sur le transfert.

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

Non pertinent puisqu'il n'existe plus de limitation sur le transfert

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

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

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



3.1 Membres du Conseil d'administration

Dr Jürg Witmer, Président

- Juriste
- De nationalité suisse, né en 1948
- Membre non exécutif
- Siège au Conseil d'administration depuis 1999

Jürg Witmer rejoint Hoffmann-La Roche à Bâle en 1978, puis est nommé successivement Conseiller juridique, Assistant du Président-directeur général, Directeur général et Responsable de projet Chine de Roche Far East à Hong Kong, Directeur de la communication et des affaires publiques au siège social de Roche à Bâle, en Suisse, et Directeur général de Roche Austria. De 1999 à 2005, il assume les fonctions de Directeur général du groupe Givaudan à Vernier/Genève et depuis 2005 celles de Président du Conseil d'administration. Il a aussi été Président du Conseil d'administration de Clariant SA, Bâle, de 2008 à 2012.

Jürg Witmer exerce les mandats suivants dans des sociétés officiellement cotées en bourse : Vice-président du Conseil d'administration de Syngenta SA, Bâle.

Il exerce les mandats suivants dans des sociétés non cotées: Président d'Interpharma Investments Ltd, Hong Kong, et administrateur non exécutif d'A. Menarini IFR, Florence, Italie.

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

André Hoffmann, Vice-président

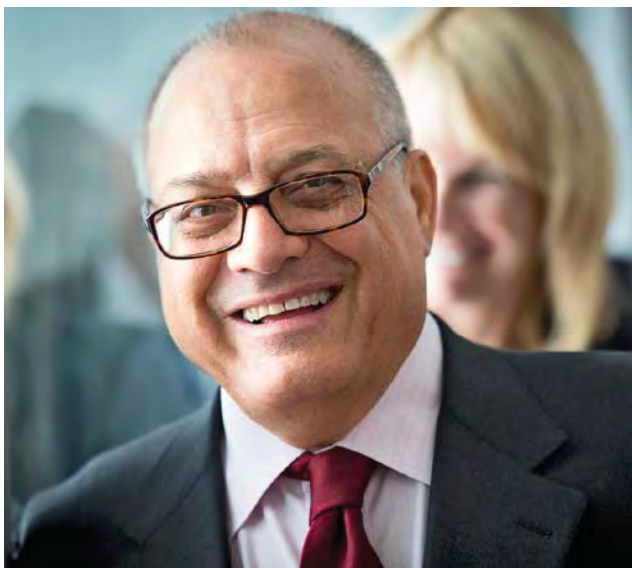
- Entrepreneur
- De nationalité suisse, né en 1958
- Membre non exécutif
- Siège au Conseil d'administration depuis 2000

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

André Hoffmann exerce les mandats suivants dans des sociétés officiellement cotées en bourse : Vice-président du Conseil d'administration de Roche Holding SA.

Il exerce les mandats suivants dans des sociétés et autres entités non cotées : membre du Conseil d'administration de Genentech Inc., de l'INSEAD, d'Inovalon Inc., d'Amazentis SA et de Glyndebourne Productions Ltd, Président de la Fondation MAVA et de Massellaz SA, ainsi que Vice-président de WWF International et de la Fondation Tour du Valat.

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



Dr Nabil Y. Sakkab, Administrateur

- Entrepreneur
- De nationalité américaine, né en 1947
- Membre non exécutif
- Siège au Conseil d'administration depuis 2008

En 1974, Dr Nabil Y. Sakkab rejoint Procter & Gamble à Cincinnati, société qu'il quitte en 2007 avec le titre de Vice-président directeur du département de recherche et développement. Pendant cette période, il siège au Leadership Council de P&G et au Comité d'innovation du Conseil d'administration de P&G. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages scientifiques et publications sur la gestion de l'innovation et le co-inventeur de plus de 27 brevets. En 2007, il a reçu la médaille IRI du leadership en R&D et en 2014 le prix de l'innovation des anciens de P&G.

Dr Sakkab exerce les mandats suivants dans des sociétés officiellement cotées en bourse : membre du Conseil d'administration d'Altria Group Inc. et de Deinove SA.

Il exerce les mandats suivants dans des sociétés non cotées : membre du Conseil d'administration de Biowish Technologies Inc., Celltex Therapeutics Corporation et Pharnext SAS.

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

Thomas Rufer, Administrateur

- Expert-comptable
- De nationalité suisse, né en 1952
- Membre non exécutif
- Siège au Conseil d'administration depuis 2009

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

Thomas Rufer exerce les mandats suivants dans des sociétés officiellement cotées en bourse : Vice-président du Conseil d'administration et Président du Comité d'audit de la Banque Cantonale Bernoise.

Il exerce aussi les mandats suivants : Président du Conseil d'administration de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision et membre de la Commission des OPA suisse.

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



Peter Kappeler, Administrateur

- Entrepreneur
- De nationalité suisse, né en 1947
- Membre non exécutif
- Siège au Conseil d'administration depuis 2005

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

Peter Kappeler n'exerce aucun mandat dans des sociétés officiellement cotées en bourse.

Il exerce les mandats suivants dans des sociétés non cotées: membre du Conseil d'administration de Cendres et Métaux SA, de Mobilière Suisse Holding SA et de Mobilière Suisse Société Coopérative.

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



Lilian Biner, Administratrice

- Entrepreneur
- De nationalité suédoise, née en 1962
- Membre non exécutif
- Siège au Conseil d'administration depuis 2011

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

Lilian Biner exerce les mandats suivants dans des sociétés officiellement cotées en bourse : membre du Conseil d'administration d'Oriflame Cosmetics SA, de Thule Group AB, de LE Lundbergföretagen AB et de Nobia AB.

Elle exerce les mandats suivants dans des sociétés non cotées: membre du Conseil d'administration d'a-connect (group) ag.

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



Prof. Dr-Ing. Werner Bauer, Administrateur

- Entrepreneur
- De nationalité allemande et suisse, né en 1950
- Membre non exécutif
- Siège au Conseil d'administration depuis 2014

Le Professeur Dr-Ing Werner Bauer débute sa carrière comme professeur d'ingénierie chimique à l'Université Technique de Hambourg, en Allemagne. Après avoir occupé les postes de directeur de l'Institut Fraunhofer de technologie et du conditionnement des produits alimentaires et de professeur de technologie de transformation alimentaire à l'Université Technique de Munich de 1985 à 1990, il rejoint la société Nestlé en qualité de responsable du Centre de Recherche Nestlé à Lausanne en 1990. Après avoir été directeur commercial de Nestlé Afrique du Sud et de l'Ouest, il intègre en 2002 la direction générale comme Directeur général, responsable de la technique, de l'environnement, de production et de la recherche et développement. En 2007, il prend les fonctions de Directeur général et responsable Innovation, Technologie, Recherche et Développement, un poste qu'il quitte en septembre 2013.

Prof. Dr-Ing Bauer exerce les mandats suivants dans des sociétés officiellement cotées en bourse : membre du Conseil d'administration de Lonza Group SA et de GEA Group AG.

Il exerce les mandats suivants dans des sociétés non cotées: Président du Conseil d'administration de la Fondation Bertelsmann et de Nestlé Deutschland AG, et membre du Conseil d'administration de Bertelsmann SE & Co. KGaA.

Prof. Dr-Ing Bauer est titulaire d'un diplôme et d'un doctorat en ingénierie chimique de l'Université d'Erlangen-Nuremberg, Allemagne.

Calvin Grieder, Administrateur

- Ingénieur
- De nationalité suisse, né aux Etats-Unis en 1955
- Membre non exécutif
- Siège au Conseil d'administration depuis 2014

Calvin Grieder débute sa carrière en 1980 en qualité de Marketing Manager chez Georg Fischer SA en Suisse. Il occupe ensuite diverses fonctions dirigeantes au sein d'entreprises suisses et allemandes, dont Bürkert Controls AG, Mikron Machines AG, Société Industrielle Suisse (SIG) SA et Swisscom Telecom SA, où il travaille comme responsable de la téléphonie mobile et d'Internet et où il est membre du Conseil d'administration. Calvin Grieder dirige le groupe international d'ingénierie Bühler depuis 2001, en tant que CEO.

Il exerce les mandats suivants dans des sociétés officiellement cotées en bourse : Président du Conseil d'administration de Bühler et membre du Conseil d'administration d'Implenia SA.

Il n'exerce aucun mandat dans des sociétés non cotées.

Calvin Grieder est titulaire d'un Master en sciences de l'EPF de Zurich et a suivi un Advanced Management Program (AMP) à l'Université d'Harvard.

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 2014, tous les membres du Conseil d'administration étaient des membres non exécutifs. Aucun membre du Conseil n'entretient de relations d'affaires importantes avec Givaudan SA ni avec aucune de ses filiales. Jürg Witmer, Président non exécutif, a été Directeur général de Givaudan jusqu'au 27 avril 2005.

3.3 Dispositions statutaires sur le nombre d'activités autorisées conformément à l'art. 12 al. 1 ch. 1 de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb)

L'article 32 des Statuts de la Société autorise les membres du Conseil d'administration à exercer les mandats externes suivants :

- Les membres du Conseil d'administration n'ont pas le droit d'exercer plus de quatre mandats supplémentaires dans des sociétés officiellement cotées en bourse et pas plus de sept mandats supplémentaires dans des sociétés non cotées.
- Ces restrictions ne s'appliquent pas aux mandats suivants :
 - mandats dans des entreprises contrôlées par la Société ;

- mandats exercés sur requête et pour le compte de la Société ou de toute entreprise contrôlée par elle ; aucun des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif ne peut exercer plus de dix mandats de ce type ; et
- mandats dans des associations, fondations, organisations caritatives, sociétés de gestion, fondations de prévoyance professionnelle et autres structures comparables ; aucun des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif ne peut exercer plus de quinze mandats de ce type.

On entend par « mandat » toute fonction exercée au sein d'un organe supérieur de direction dans une entité juridique ayant l'obligation de s'inscrire au registre suisse du commerce ou dans un registre étranger correspondant. Les mandats auprès de différentes entités juridiques sous contrôle conjoint sont considérés comme un seul et unique mandat.

3.4 Elections et durée du mandat

3.4.1 Principes de la procédure d'élection, règles différenciant des dispositions légales statutaires concernant la nomination du Président, des membres du Comité de rémunération et du mandataire indépendant

La Société a modifié ses statuts lors de l'Assemblée générale de 2014, afin de se conformer aux exigences de l'ORAb. Les règles ne diffèrent pas des dispositions légales statutaires concernant la nomination du Président, des membres du Comité de rémunération et du mandataire indépendant. Tous les membres du Conseil d'administration, le Président, les membres du Comité de rémunération et le mandataire indépendant sont élus individuellement chaque année pour un mandat d'un an allant d'une Assemblée générale à la suivante.

Première élection et présence aux séances

Membre du Conseil d'administration	Année de la première élection	Présence aux séances du Conseil d'administration en 2014	Présence aux séances du Comité d'audit en 2014	Présence aux séances du Comité de rémunération en 2014	Présence aux séances du Comité de nomination et de gouvernance en 2014
Dr Jürg Witmer	1999	7			2
André Hoffmann	2000	6		4	
Peter Kappeler	2005	6	2	3	
Dr Nabil Y. Sakkab	2008	7			2
Thomas Rufer	2009	7	5		
Lilian Biner	2011	7	5		2
Calvin Grieder*	2014	5	3		
Prof. Dr-Ing. Werner Bauer*	2014	4		2	

* Ils ont rejoint le Conseil d'administration en Mars 2014

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

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

3.5 Organisation interne

3.5.1 Répartition des tâches au sein du Conseil d'administration

The Chairman is elected annually at the Annual General Le Président est élu tous les ans lors de l'Assemblée générale. Il convoque, prépare et préside les séances du Conseil d'administration, prépare et supervise la mise en œuvre de ses résolutions (sauf si celle-ci est déléguée à un Comité), supervise la marche des affaires et les activités du Comité exécutif, propose des successeurs potentiels pour nomination au Conseil d'administration ou au Comité exécutif, propose au Comité de rémunération la rémunération globale du Directeur général et des autres membres du Comité exécutif et coordonne l'action des Comités du Conseil d'administration.

Le Président reçoit toutes les invitations et tous les procès-verbaux des réunions des Comités et est autorisé à assister à ces réunions. Il 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 est consignée dans le procès-verbal lors de la prochaine réunion du Conseil d'administration.

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

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

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

Chaque Comité est dirigé par un Président qui a pour principales responsabilités d'organiser et de mener les réunions ainsi que d'en établir le procès-verbal. Pour connaître la participation des membres du Conseil d'administration dans les Comités, veuillez vous reporter au tableau en haut de la page 73.

Comité d'audit

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

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

Le Comité d'audit s'est réuni cinq fois en 2014. Chaque séance a duré environ une demi-journée. Le responsable de l'audit interne et le Corporate Compliance Officer ont assisté aux quatre réunions du Comité d'audit. Les représentants de l'organe de révision ont assisté à tous les réunions, 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. Depuis l'entrée en vigueur de l'ORAb, le Comité prépare le rapport de rémunération que doit établir le Conseil d'administration.

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

En 2014, le Comité de rémunération s'est réuni quatre fois et a adopté une résolution par écrit. Chaque séance a duré entre une heure et demie et deux heures. Pendant ces séances, le Comité a examiné entre autres l'incidence de l'ORAb sur la politique et les principes de rémunération de Givaudan. Il a préparé des modifications de la politique de rémunération et un nouveau programme pour le Plan d'actions attribuées sous condition de performance.

Comité de nomination et de gouvernance

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

Le Comité de nomination et de gouvernance s'est réuni deux fois en 2014 pour préparer des modifications dans la

composition du Conseil d'administration et dans la relève des cadres supérieurs.

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

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

Le Conseil d'administration 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 d'administration. Les décisions peuvent également être prises par consultation écrite (y compris par télécopie et transmission électronique des données) ou par télécommunication (y compris par téléphone et vidéoconférence), sous réserve qu'aucun des membres du Conseil d'administration n'exige une séance formelle.

Les Comités du Conseil d'administration se réunissent en général immédiatement avant ou après une séance du Conseil d'administration. 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 d'administration.

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

En 2014, le Conseil d'administration de Givaudan a tenu sept séances ordinaires, dont une séance constitutive

Membres des Comités

Comités du Conseil d'administration	Dr Jürg Witmer (Président)	André Hoffmann	Lilian Biner	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Dr Nabil Y. Sakkab	Calvin Grieder	Prof. Dr-Ing. Werner Bauer
Audit			●		●		●	
Nomination et gouvernance	●		●			●		
Rémunération		●		●				●

● Président du Comité
● Membre du Comité

immédiatement après l'Assemblée générale et une séance extraordinaire par téléphone. En général, les séances ordinaires en Suisse durent une journée à une journée et demie, tandis que les séances du Conseil d'administration qui se tiennent sur les sites Givaudan hors de Suisse durent deux jours et incluent des visites de sites et d'emplacements stratégiques, ainsi que des réunions avec la Direction de la région visitée. Les séances extraordinaires sont généralement plus courtes. En octobre 2014, le Conseil d'administration a visité le centre de création de la Société, en France, et en décembre 2014, le centre de création de parfums et d'arômes de la Société à Mumbai, en Inde.

Hormis la séance constitutive qui s'est tenue immédiatement après l'Assemblée générale, la performance opérationnelle et financière de la Société a été présentée par la Direction et examinée par le Conseil d'administration lors de chaque séance du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a également été informé et a discuté des divers aspects de la stratégie future de la Société, de tous les grands projets d'investissement, de la planification de la relève et des rémunérations des dirigeants, et d'autres questions commerciales importantes, ainsi que des résultats de l'audit interne et de la gestion des risques. A l'exception de la séance constitutive et de certaines sessions à huis clos, les membres du Comité exécutif ont pris part à toutes les séances ordinaires hormis la séance par téléphone, à laquelle seuls le Directeur général et le Directeur financier ont participé. Certains membres de l'équipe de Direction ont été régulièrement invités à aborder des projets spécifiques lors des séances ordinaires du Conseil d'administration.

En 2014, le Conseil d'administration a procédé à son autoévaluation annuelle et a discuté en continu de la planification de sa propre relève.

Le tableau figurant en haut de la page 71, recense la présence des membres du Conseil d'administration aux séances du Conseil d'administration et des Comités en 2014.

3.6 Compétences

Le Conseil d'administration assume la responsabilité suprême de la conduite, de la surveillance et du contrôle stratégiques 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 termes, établit les directives régissant les politiques de la Société et donne les instructions nécessaires dans des domaines tels que les acquisitions, les investissements importants et les engagements financiers à long terme excédant certains seuils.

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

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

données dans tous les domaines intéressant la Société, tels que les conditions de travail, la protection de l'environnement, les pratiques commerciales, les règles de la concurrence, le délit d'initié et la publicité ad hoc ;

- la préparation du Rapport Annuel, ainsi que la préparation de l'Assemblée générale 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, ainsi que des confirmations et modifications apportées aux Statuts en résultant ;
- la vérification des qualifications professionnelles spéciales des auditeurs.

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

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

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

Système d'information de gestion

Le Conseil d'administration s'assure d'être suffisamment informé pour pouvoir prendre des décisions appropriées par le biais d'un système d'information de gestion comportant un

droit à l'information très large pour les membres du Conseil d'administration :

- 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 d'administration 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 d'administration. 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 d'administration. Celui-ci reçoit également une fois par an des rapports sur l'Environnement, l'Hygiène et la Sécurité, le Développement durable et la Gestion des risques.
- Le responsable de l'audit interne est présent et participe à chaque réunion du Comité d'audit. Le Directeur financier et le Corporate Compliance Officer sont également présents à toutes les réunions du Comité d'audit, tout comme les représentants de l'organe de révision. Le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur des Rémunérations et avantages et le Directeur général sont présents à chaque réunion du Comité de rémunération, sauf lorsque des questions relatives à la rémunération des membres du Comité exécutif sont débattues. Le Président est lui aussi régulièrement présent aux réunions du Comité de rémunération.
- Tous les membres du Conseil d'administration 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 d'administration 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 d'administration 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 d'administration, les membres du Conseil d'administration reçoivent des informations et des rapports de la part du Comité exécutif et des autres membres de la Direction par l'intermédiaire d'un système électronique sécurisé de partage de documents et par d'autres moyens de communication.
- Le Conseil d'administration visite chaque année au moins un des sites de Givaudan dans le monde, où il rencontre des membres de la direction locale. Les membres du Conseil d'administration sont de plus incités à se rendre dans les sites locaux de la Société lorsqu'ils voyagent et à rencontrer directement les dirigeants locaux et régionaux afin d'offrir aux membres du Conseil d'administration 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 d'administration 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 d'administration peut demander au Directeur général et à d'autres membres du Comité exécutif des informations concernant la marche des affaires.

Gestion des risques

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

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

Pour chaque risque stratégique majeur identifié pour la Société, un membre du Comité exécutif est désigné en tant que responsable du risque chargé de le gérer à l'échelle de tout le Groupe. Une fois par an, le Comité exécutif présente un rapport au Conseil d'administration 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 54-55 et aux pages 23-30 du Financial Report.

Audit interne

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

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

L'audit interne de l'entreprise utilise une approche d'audit basée sur le risque, visant à s'assurer de la bonne marche des processus d'entreprise pertinents dans toutes les entités de Givaudan.

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

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

4. Comité exécutif

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

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

Le Conseil d'administration nomme les membres du Comité exécutif sur recommandation du Directeur général après évaluation par le Comité de nomination. Le Comité exécutif est chargé de la mise au point de la stratégie de la Société ainsi que de ses plans d'affaires et financier à long terme. Il a également pour principales responsabilités la gestion

et la supervision de tous les aspects du développement commercial sur le plan opérationnel ainsi que l'approbation des décisions d'investissement.

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

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

Le Comité exécutif se réunit en règle générale une fois par mois afin de discuter des questions générales liées aux activités et à la stratégie de la Société. En 2014, le Comité a tenu douze séances sur divers sites de la Société à l'international, chaque séance ayant duré de un à trois jours. Ces réunions constituent une occasion de communiquer directement avec les dirigeants locaux et de visiter les sites de Givaudan dans le monde. Le Comité se rend dans chacune des régions principales au moins une fois par an afin d'entretenir des contacts étroits avec les différents domaines d'activité.



4.1 Membres du Comité exécutif

Gilles Andrier, Directeur général

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

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

Gilles Andrier exerce les mandats suivants dans des sociétés officiellement cotées en bourse : administrateur non exécutif indépendant d'Albea SA.

Il exerce aussi les mandats suivants : membre du Conseil d'administration de la Swiss-American Chamber of Commerce et Coprésident du Conseil d'administration du Natural Resources Stewardship Circle.

Mauricio Graber, Président de la Division Arômes

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

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

Mauricio Graber est par ailleurs membre du Conseil d'administration de l'Organisation internationale de l'industrie des arômes alimentaires (IOFI) pour une période de trois ans.



Michael Carlos, Président de la Division Parfums

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

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

Michael Carlos exerce les mandats suivants dans des sociétés officiellement cotées en bourse : membre du Conseil d'administration de Deinove SA.

Il exerce aussi les mandats suivants : Vice-Président de l'Association internationale des matières premières pour la parfumerie (IFRA) (Président à partir de 2015) et Président du Research Institute for Fragrance Materials.



Matthias Währen, Directeur financier

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

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

Matthias Währen est membre du Regulatory Board de SIX Exchange Regulation et membre du Conseil d'administration de scienceindustries Switzerland. Il est aussi Président du Conseil d'administration de la fondation Givaudan.



Adrien Gonckel, Directeur des technologies de l'information

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

Il commence sa carrière chez F. Hoffmann-La Roche SA 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 SA à Bâle en 1978, où il est chargé de la coordination de l'informatique en Europe. Il est ensuite muté en 1982 chez Roure-Bertrand-Dupont, filiale de Roche à Argenteuil, en France, en tant que responsable des technologies de l'information du Groupe, avant de devenir Directeur des technologies de l'information du groupe Givaudan-Roure en 1992.



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

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

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

4.2 Autres activités et intérêts directs

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

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

4.3 Dispositions statutaires sur le nombre d'activités autorisées conformément à l'art. 12 al. 1 ch. 1 de l'ORAB

L'article 32 des Statuts de la Société autorise les membres du Comité exécutif à exercer les mandats externes suivants :

- Sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, les membres du Comité exécutif ont le droit de cumuler jusqu'à deux mandats dans des sociétés, cotées ou non.
- Ces restrictions ne s'appliquent pas aux mandats suivants :
 - mandats dans des entreprises contrôlées par la Société ;
 - mandats exercés sur requête et pour le compte de la Société ou de toute entreprise contrôlée par elle ; aucun des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif ne peut exercer plus de dix mandats de ce type ; et
 - mandats dans des associations, fondations, organisations caritatives, sociétés de gestion, fondations de prévoyance professionnelle et autres structures comparables. Aucun des membres du Conseil d'administration ou du Comité exécutif ne peut exercer plus de quinze mandats de ce type.

On entend par « mandat » toute fonction exercée au sein d'un organe supérieur de direction dans une entité juridique ayant l'obligation de s'inscrire au registre suisse du commerce ou

dans un registre étranger correspondant. Les mandats auprès de différentes entités juridiques sous contrôle conjoint sont considérés comme un seul et unique mandat.

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

La Société n'a conclu aucun contrat de management avec des tiers visés par la sous-section 4.4 de la Directive publiée par la SIX Swiss Exchange sur les informations concernant la gouvernance.

5. Rémunérations, participations et prêts

Conformément au Code des obligations suisse et à la Directive Corporate Governance de la SIX, Givaudan publie les détails de la rémunération de son Conseil d'administration et de son Comité exécutif dans un chapitre distinct intitulé « Rémunérations » figurant dans le présent Rapport Annuel ainsi que dans le Rapport financier 2014.

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

Lors de l'Assemblée générale du 20 mars 2014, les anciennes restrictions portant sur l'inscription et les droits de vote ont été levées. Désormais, la Société n'applique plus aucune limitation sur les droits de vote.

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

Non pertinent puisqu'il n'existe plus de limitation sur les droit de vote.

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 des 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. Tout actionnaire peut être représenté à l'Assemblée générale par un autre actionnaire (habilité à le faire grâce à une procuration écrite), par un représentant légal ou par un représentant indépendant des droits de vote (« mandataire indépendant ») élu par l'Assemblée générale.

6.1.5 Information sur les règles pouvant être établies dans les Statuts concernant la fourniture d'instructions au mandataire indépendant et concernant la participation électronique à l'Assemblée générale

L'article 10 des Statuts de la Société stipule que le Conseil d'administration établit les règles relatives à la participation et à la représentation des actionnaires à l'Assemblée générale, y compris les règles concernant les mandataires et les instructions de vote (par voie électronique ou autre).

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.

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 (SHAB/FOSC) au moins 20 jours avant la date de la réunion. Les actionnaires représentant au moins 10 % du capital-actions peuvent demander par écrit la convocation d'une Assemblée, en détaillant les points à inclure à l'ordre du jour et leurs propositions.

6.4 Ordre du jour

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

6.5 Inscriptions au registre des actions

Les actionnaires seront inscrits avec un droit de vote au registre des actions de Givaudan SA jusqu'à la date limite fixée par le Conseil d'administration. La date de l'Assemblée générale est précisée dans l'invitation et fixée approximativement deux semaines avant l'Assemblée. Seuls les actionnaires inscrits au registre des actions avec droit de vote à une certaine date, ou leurs représentants, sont autorisés à voter.

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

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

7.1 Obligation de présenter une offre

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

7.2 Clauses relatives aux prises de contrôle

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

8. Révision

Organe de révision

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

Lors de l'Assemblée générale 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 20 mars 2014, le mandat de Deloitte SA a été renouvelé pour l'exercice 2014. Depuis mars 2009,

le principal réviseur responsable de l'audit de Givaudan chez Deloitte est Thierry Aubertin, Partner.

8.2 Honoraires des réviseurs

Les honoraires de Deloitte pour ses services professionnels liés à l'audit des comptes annuels du Groupe pour l'exercice 2014 s'élèvent à CHF 3,6 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 2014, Deloitte a également fourni d'autres prestations, notamment en matière de fiscalité, pour un montant de CHF 0,1 million.

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

L'organe de révision présente directement ses conclusions au Comité d'audit à la fin de chaque exercice sous revue. Le Comité d'audit est également responsable de l'évaluation de la performance de Deloitte en tant qu'organe de révision, d'après un ensemble de critères prédéfinis. En outre, il revoit et approuve les honoraires de Deloitte, ainsi que les autres prestations fournies par ce dernier. En 2014, Deloitte a participé aux cinq séances du Comité d'audit du Conseil d'administration.

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 – our company – corporate governance – rules and policies

Statuts : www.givaudan.com – our company – corporate governance – rules and policies

Une version papier des publications de la Société telles que le Rapport Annuel peut être fournie sur demande.

Toutes les publications du Groupe, comme le Rapport Annuel, le Rapport semestriel et le rapport sur le Développement durable peuvent également être téléchargées sur le site Internet de Givaudan : www.givaudan.com – media – publications

Les chiffres d'affaires trimestriels et les autres communiqués aux médias sont disponibles à l'adresse : www.givaudan.com – media – media releases.

Le calendrier complet des événements est disponible à l'adresse :

www.givaudan.com – investors – shareholder information - investor calendar

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

Peter Wullschleger, Givaudan Media and Investor Relations

Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier, Suisse

T: +41 22 780 9093

F: +41 22 780 9090

E: group.investors@givaudan.com





Rapport de rémunération

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

Dans cette section :

86	Principes régissant la rémunération
87	Principes de rémunération
88	Rémunération des cadres supérieurs de Givaudan
92	Rémunération des membres du Comité exécutif
93	Rémunération des membres du Conseil d'administration
93	Directives sur la détention d'actions
94	Détention de titres Givaudan
95	Rapport de l'organe de révision

Rapport de rémunération

Attirer, motiver et fidéliser

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 des leviers essentiels pour stimuler les performances de la Société.

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

Pour tenir compte des changements imposés par l'adoption de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAB), nous avons préparé ce rapport de rémunération séparé qui complète nos rapports d'activité et financier.

1. Principes régissant la rémunération

1.1. Aperçu

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

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

Le Comité de rémunération se réunit trois à cinq fois par an et informe le Conseil d'administration de ses délibérations, de ses recommandations et de ses résolutions après chaque réunion.

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. Le tableau récapitule les points inscrits à l'ordre du jour du Comité de rémunération et l'instance chargée de les approuver.

1.2. Principaux changements mis en œuvre en 2014

Les modifications apportées aux Statuts afin de respecter les dispositions de l'ORAB ont été présentées aux actionnaires pendant l'Assemblée générale de 2014 et ont été approuvées.

Les articles révisés des Statuts définissent les principes applicables à la rémunération sous condition de performance et à l'attribution de titres, de droits convertibles et d'options (art. 23 - 25), les montants supplémentaires qui peuvent être versés aux membres du Comité exécutif nommés après l'approbation des rémunérations par l'assemblée générale (art. 27), les prêts, les facilités de crédit et les avantages postérieurs à l'emploi accordés au Comité exécutif et au Conseil d'administration (art. 30 et 31) et enfin l'approbation de la rémunération par l'Assemblée générale (art. 26).

Tous les détails de ces dispositions peuvent être consultés sur le site internet de Givaudan : www.givaudan.com – our company – corporate governance – rules and policies.

Givaudan a anticipé l'application de l'ORAB pour toutes les autres exigences, y compris la mise en conformité des contrats de travail avec les nouvelles dispositions légales.

A l'Assemblée générale de 2015, le Conseil d'administration soumettra les montants maximum de rémunération suivants à l'approbation des actionnaires :

- rémunération du Conseil d'administration pour la période allant jusqu'à l'Assemblée générale de 2016 ;
- rémunération variable à court terme du Comité exécutif pour l'exercice fiscal 2014 ;
- rémunération fixe et variable à long terme pour l'exercice financier 2015.

Comité de rémunération: points à l'ordre du jour et approbations

Calendrier	Points à l'ordre du jour	Proposition ¹	Approbation
Début de l'année	Rapport de rémunération	Comité de rémunération	Conseil d'administration
	Réalisation des objectifs pour le calcul des primes de l'année précédente	Directeur général ²	Comité de rémunération
	Définition des objectifs de performance pour l'année en cours	Directeur général ²	Comité de rémunération
	Attribution des primes d'intéressement à long terme	Directeur général ²	Comité de rémunération
	Montants maximaux de rémunération du Comité exécutif et du Conseil d'administration à soumettre au vote des actionnaires	Comité de rémunération	Conseil d'administration (provisoire) ³
Milieu/fin d'année	Réalisation des objectifs pour l'intéressement à long terme	Directeur général ²	Comité de rémunération
	Rémunération des membres du Comité exécutif	Directeur général ²	Comité de rémunération
	Rémunération des membres du Conseil d'administration	Comité de rémunération	Conseil d'administration
	Modifications du système de rémunération (le cas échéant)	Comité de rémunération	Conseil d'administration

¹ La rémunération du Directeur général est proposée par le Président du Conseil d'administration.

² La personne concernée n'est pas présente/s'abstient.

³ Approbation finale par les actionnaires.

Le mode de calcul qui sera appliqué pour déterminer les montants soumis à l'approbation des actionnaires est aligné sur les méthodes d'évaluation du Rapport de rémunération. En réponse à l'obligation de soumettre la rémunération maximale à approbation comme l'exigent l'ORAb et nos Statuts, le Conseil d'administration a introduit en 2014 des mesures visant à limiter l'augmentation de la valeur totale des primes à long terme à leur date d'attribution. Les détails sont résumés à la section 4.1.

Givaudan soumettra par ailleurs le Rapport de rémunération 2014 à un vote consultatif lors de l'Assemblée générale 2015.

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

2. Principes de rémunération

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

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

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

L'offre totale de Givaudan en matière de rémunération pour 2014 est composée des éléments suivants:

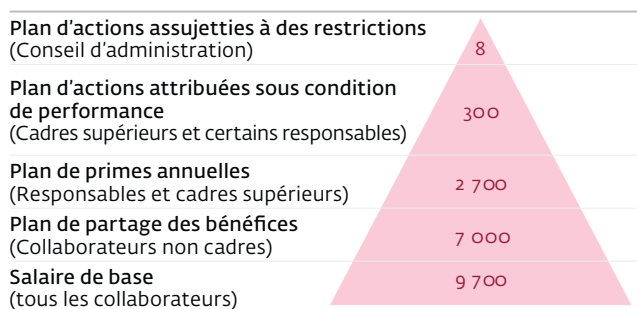
- Salaire de base: le salaire de base fait l'objet d'une comparaison régulière avec le marché local pour chaque site et les échelles de salaires sont revues chaque année pour refléter l'évolution dudit marché. En règle générale, les échelles de salaires sont axées sur la médiane du marché.
- Plan de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

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

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

Le Plan de primes annuelles, le PSP et le Plan RSU sont présentés de façon plus détaillée dans les prochaines sections.

Programmes de rémunération de Givaudan
nombre de participants



3. Rémunération des cadres supérieurs de Givaudan

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

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

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

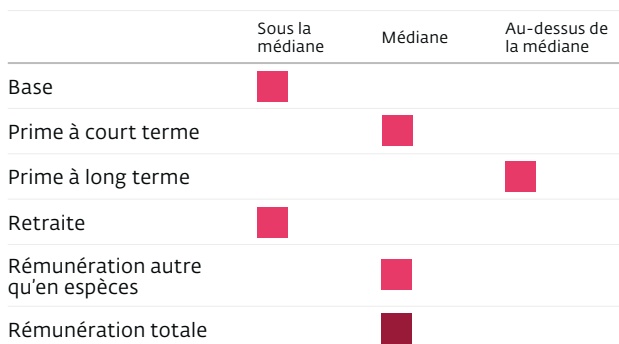
Toute activité de comparaison salariale concernant les membres du Comité exécutif est effectuée par des consultants indépendants externes. Les activités de comparaison salariale concernant les autres cadres supérieurs sont réalisées en interne par l'unité chargée des rémunérations, à l'aide des données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

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

En 2014, la rémunération du Comité exécutif a été comparée à celle d'un groupe de référence composé de 17 sociétés multinationales suisses de taille similaire à celle de Givaudan. Le groupe de référence comprenait des sociétés faisant partie du SLI Swiss Leader Index, à l'exclusion des cinq plus grandes entreprises et des établissements de services financiers. Les résultats confirment que tous les éléments de rémunération se situent à hauteur de la médiane ou en dessous de celle-ci, sauf la rémunération à long terme versée sous forme de primes d'intéressement établies en fonction de la réalisation d'objectifs de performance, qui dépasse la médiane. Ces observations sont conformes à la politique de Givaudan et reflètent notre volonté de récompenser en priorité les excellentes performances sur le long terme.

En 2014, le cabinet EY a été engagé pour réaliser l'étude comparative mentionnée ci-dessus sur la rémunération du Comité exécutif et pour fournir d'autres prestations de conseil et de suivi dans le domaine de la fiscalité.

Comparaison de la rémunération des cadres supérieurs

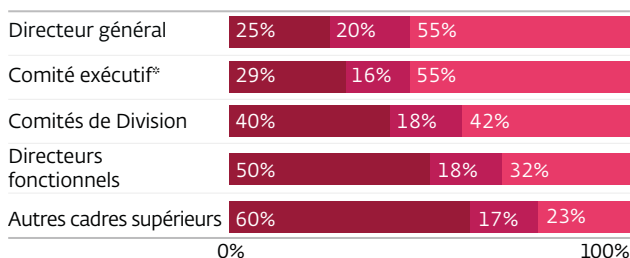


La rémunération totale des cadres supérieurs de Givaudan est divisée en composantes de rémunération directes et indirectes.

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

Le diagramme ci-dessous illustre la composition générale cible de la rémunération pour les cadres supérieurs de Givaudan en 2014.

Lignes directrices relatives à la composition de la rémunération directe



- * A l'exception du Directeur général
 € Salaire de base
 € Primes annuelles
 € Actions attribuées sous condition de performance

3.1 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.

3.2 Plan de primes annuelles

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

Critères de performance

Les objectifs annuels des membres du Comité exécutif sont fixés par le Conseil d'administration sur la base des recommandations du Comité de rémunération. Pour 2014, le Plan de primes annuelles pour les membres du Comité exécutif reposait sur les critères de performance suivants :

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

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

Les versements de primes annuelles pour les responsables et cadres dépendent de la réalisation d'objectifs de performance de la Société, liés aux objectifs du groupe Givaudan, et de performance globale, portant sur l'accomplissement d'objectifs personnels, les responsabilités professionnelles quotidiennes et les valeurs fondamentales de Givaudan.

En 2014, exprimées en pourcentage du salaire de base, les primes annuelles liées à la réalisation des objectifs s'établissaient comme suit :

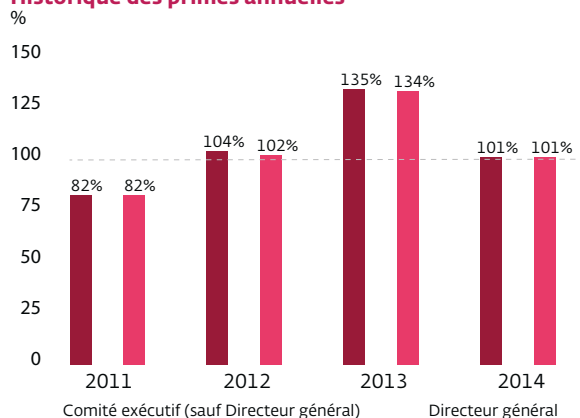
- Directeur général : 80 %
- Directeur financier et Présidents de Division : 60 %
- Directeur mondial des Ressources Humaines et Directeur des Technologies de l'information : 50 %
- Membres des Comités de direction des Divisions : 35 %-50 %
- Autres cadres supérieurs et responsables : 10 %-35 %

Plafonnement des primes et versements

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

En 2014, les objectifs de croissance du chiffre d'affaires ont été en dessous de l'objectif, alors qu'ils ont été dépassés pour la marge EBITDA. Ces résultats se sont traduits par un versement de 100,7 % de la prime cible tant pour les membres du Comité exécutif que pour le Directeur général. Le graphique ci-dessous présente les performances des primes annuelles au cours des quatre dernières années.

Historique des primes annuelles



3.3 Plan d'actions attribuées sous condition de performance

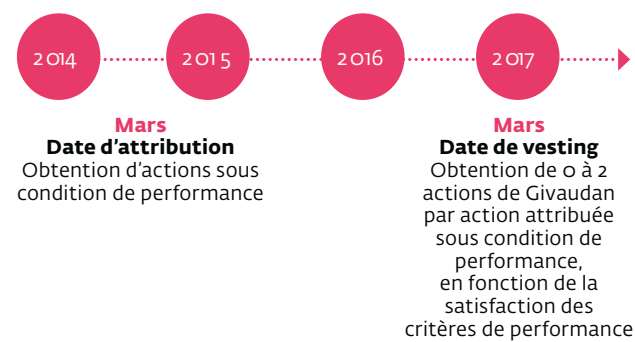
Depuis 2013, certains cadres reçoivent des actions dans le cadre du Plan d'actions attribuées sous condition de performance 2013 (PSP). Ce plan est destiné à récompenser les talents clés et les cadres supérieurs qui contribuent de manière significative à la réussite à long terme de la Société.

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

En réponse à l'ORAb et conformément à nos Statuts, nous avons mis en œuvre une réglementation visant à plafonner le montant maximal du Plan d'actions attribuées sous condition de performance chaque année.

Ces actions sont octroyées définitivement trois ans après leur date d'attribution, en fonction de la satisfaction de critères de performance mesurés au cours de cette période. Le fonctionnement du nouveau PSP est résumé dans le diagramme ci-dessous :

Fonctionnement du nouveau PSP



Critères de performance

La performance est mesurée à la date de vesting, en fonction du niveau de satisfaction des critères de performance au cours des quatre années précédentes. Cette mesure de la performance sur une période de quatre ans correspond à la vision à long terme de la Société. Les critères de performance s'appliquant aux attributions sont les suivants :

- Croissance relative du chiffre d'affaires par rapport à celle de certaines sociétés d'un groupe de référence
- Marge cumulée de trésorerie disponible, exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires cumulé

Six sociétés de référence, représentant au total environ 70 % du marché des parfums et des arômes, sont sélectionnées.

Plafonnement des versements sous forme d'actions

En fonction du niveau de satisfaction des critères de performance, le nombre réel d'actions attribuées définitivement à la fin de la période concernée sera compris entre 0 % et 200 % des actions sous condition de performance initialement octroyées. Le niveau de vesting dépend de la satisfaction des critères de performance.

La fourchette de performance pour la croissance relative du chiffre d'affaires va de -2 % à +2 %. Elle représente la croissance annualisée du chiffre d'affaires par rapport à celle du groupe de référence sur la période de quatre ans.

La performance de la marge de trésorerie disponible, mesurée sur la période de quatre ans, a été relevée à une fourchette allant de 8 % à 18 %, conformément à notre décision de rendre les objectifs plus exigeants en 2014.

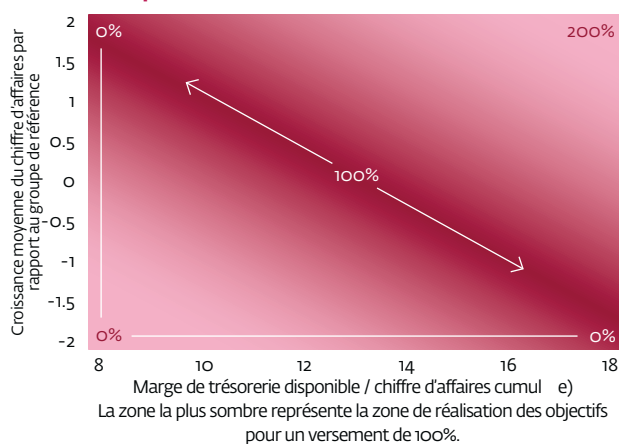
Un versement de 200 % exigerait un niveau de satisfaction au-dessus du seuil maximum à **la fois** pour le critère de la croissance relative du chiffre d'affaires **et** pour celui de la marge de trésorerie disponible.

Le versement serait de 0 % si le niveau de satisfaction d'**un** des deux critères était inférieur au seuil minimum.

Différentes combinaisons de niveaux de satisfaction des deux critères dans les fourchettes indiquées ci-dessus donnent lieu à des versements compris entre 0 % et 200 %, en fonction de la création de valeur économique à long terme pour la Société.

Un versement de 100 % peut être obtenu lorsqu'une combinaison donnée de critères de performance est réalisée, par exemple lorsque la croissance relative moyenne du chiffre d'affaires est conforme à celle du groupe de référence et que la marge de trésorerie disponible cumulée est de 13 %. Un taux de satisfaction élevé pour un critère de performance peut compenser un faible taux pour un autre, pour autant que le seuil minimal soit atteint pour chacun des deux critères, de sorte qu'un versement de 100 % est possible si la croissance relative moyenne du chiffre d'affaires est supérieure à celle du groupe de référence ou si la marge de trésorerie disponible cumulée / le chiffre d'affaires excède 13 % (et inversement).

Matrice de versement du Plan d'actions attribuées sous condition de performance



Les participants ne reçoivent aucun dividende et ne bénéficient d'aucun droit de vote en ce qui concerne les actions sous condition de performance durant la période de vesting.

En général, les actions sous condition de performance expirent à la cessation du contrat de travail. Dans des circonstances spécifiques comme un décès, une invalidité ou un départ à la retraite, les actions sous condition de performance peuvent être attribuées définitivement, sous réserve de satisfaction des critères de performance.

Tableau i : Aperçu de la rémunération variable

	Plan de primes annuelles	Plan d'actions attribuées sous condition de performance
Participants	Responsables et cadres supérieurs	Talents clés et cadres supérieurs
But	Récompenser les responsables et les cadres supérieurs de leur contribution à la réalisation des objectifs opérationnels annuels et de leur performance individuelle globale	Lier la rémunération à la création de valeur pour les actionnaires et à la réalisation d'objectifs commerciaux
Attributions	Attribution annuelle	Attribution annuelle
Vesting	A la fin de chaque année	3 ans
Conditions de vesting	Atteinte des objectifs annuels en termes d'EBITDA et de croissance du chiffre d'affaires	Atteinte des objectifs en termes de croissance relative du chiffre d'affaires et de flux de trésorerie disponible sur quatre ans
Versement	Espèces	Actions ^a

^{a)} A moins que la législation locale n'interdise l'attribution d'actions Givaudan, auquel cas le versement est effectué en espèces.

3.4 Précédent Plan d'intéressement à long terme

Le Plan d'actions attribuées sous condition de performance, mis en place pour les attributions en 2013, remplace tous les plans d'intéressement à long terme existants. Les attributions effectuées au titre de l'ancien Plan d'intéressement à long terme ne seront pas annulées, mais resteront détenues en accord avec les règles de ce dernier.

Les participants à l'ancien Plan d'intéressement à long terme pouvaient choisir la forme sous laquelle ils souhaitaient en bénéficier :

- 100 % leur attribution sous forme de stock-options assorties d'une période de vesting de deux ans et d'une validité de cinq ans avant expiration
- 100 % leur attribution sous forme d'unités d'actions assujetties à des restrictions (RSU), assorties d'une période de vesting de trois ans
- 50 % de leur attribution sous forme de stock-options et 50 % sous forme de RSU

Les dernières stock-options attribuées dans le cadre de ce plan ont été acquises en 2014 et les dernières RSU seront acquises en 2015.

L'attribution unique d'actions prévue par le Plan 2008 a réalisé un pourcentage de versement de 50 % des objectifs à la date du vesting.

Tableau ii (relatif à la section 4): Tableau récapitulatif de la rémunération des membres du Comité exécutif

2014 en francs suisses	Gilles Andrier Directeur général	Membres du Comité exécutif (sauf Directeur général) ^{a)}	Total 2014	Total 2013
Salaire de base	1 024 188	2 520 817	3 545 005	3 487 629
Retraites ^{b)}	129 544	11 578 066	12 873 500	866 190
Autres avantages ^{c)}	110 051	784 044	894 095	802 272
Rémunération fixe totale	1 263 783	4 462 667	5 726 450	5 156 091
Primes annuelles ^{d)}	825 496	1 441 345	2 266 841	2 986 023
Nombre d'actions attribuées sous condition de performance en 2014 ^{e)}	19 000	5 920	7 820	8 250
Valeur à la date d'attribution ^{f)}	23 073 600	71 892 480	9 496 608	8 591 550
Rémunération variable totale	31 328 560	8 630 593	11 763 449	11 577 573
Rémunération totale 2014	4 396 639	13 093 260	17 489 899	
Rémunération totale 2013	4 465 946	12 267 718		16 733 664
Sécurité sociale à la charge de l'employeur ^{g)}	349 000	1 058 000	1 407 000	1 209 000

^{a)} Représente la rémunération de cinq membres du Comité exécutif pour une année complète.

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

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

^{d)} Primes annuelles acquises au cours de la période concernée compte tenu de la performance 2014.

^{e)} Actions attribuées sous condition de performance de performance, vesting en mars 2017.

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

^{g)} Estimation des charges au titre de la sécurité sociale basée sur la rémunération 2014 (dernière colonne basée sur la rémunération 2013).

4. Rémunération des membres du Comité exécutif

4.1 Changements apportés aux niveaux de rémunération en 2014

L'augmentation des rémunérations enregistrée en 2014 est attribuable à un certain nombre de facteurs, à savoir une hausse du cours de l'action ayant influé sur les valeurs du Plan d'actions attribuées sous condition de performance ainsi qu'aux modifications des prestations de retraite.

Comme indiqué à la section 3.3, le Comité de rémunération a introduit en 2014 différentes mesures pour limiter l'impact de la hausse du cours de l'action. Ces mesures prévoient le plafonnement de la valeur d'attribution des actions soumises à condition de performance qu'un membre du Comité exécutif peut se voir attribuer et, si nécessaire, une réduction du nombre d'actions soumises à condition de performance qui sont effectivement attribuées afin de ne pas dépasser le plafond.

Givaudan réexamine régulièrement la rémunération des cadres supérieurs afin que celle-ci soit conforme à nos principes de rémunération. En 2014, les prestations de retraite ont été révisées pour corriger l'écart actuel par rapport au marché. Une retraite complémentaire a été attribuée conformément à nos Statuts (art. 31).

4.2 Rémunération totale la plus élevée

En 2014, 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 ii.

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

Aucune autre rémunération ni aucun honoraire supplémentaire n'ont été provisionnés ou versés à un membre, actuel ou ancien, du Comité exécutif au cours de la période concernée. Aucun encours de prêt n'est à noter au 31 décembre 2014.

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

Michael Carlos a quitté ses fonctions de Président de la Division Parfums, le 31 décembre 2014. Son départ n'a donné lieu à aucune rémunération spéciale. Les primes en actions attribuées sous condition de performance en cours sont admissibles au vesting conformément à nos Statuts et reposent sur la réalisation des critères de performance.

4.5 Clauses contractuelles de résiliation pour les membres du Comité exécutif

Les contrats de travail des membres du Comité exécutif ont été mis en conformité avec l'ORAB et nos Statuts. Par voie de conséquence, les droits contractuels respectent les seuils spécifiés; la période de préavis contractuelle maximale est notamment de six mois et aucune clause de non-concurrence n'excède douze mois. Aucune compensation ni prestation supplémentaire n'est versée en cas de prise de contrôle, à l'exception des intéressements à long terme susceptibles d'être exercés immédiatement.

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

Tableau iii (relatif à la section 5): Tableau récapitulatif de la rémunération des membres du Conseil d'administration

2014 en francs suisses	Jürg Witmer Président	André Hoffmann	Lilian Biner	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Werner Bauer	Calvin Grieder	Irina du Bois	Total 2014 ^a	Total 2013 ^a
Jetons de présence (CA) ^b	400 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	-	1 1 000 000	1 000 000
Jetons de présence (Comités) ^b	40 000	40 000	50 000	25 000	55 000	25 000	25 000	25 000	-	285 000	285 000
Total fixe (espèces)	440 000	1 400 000	1 500 000	125 000	1 550 000	125 000	125 000	125 000	-	1 385 000	1 285 000
Nombre de RSU attribuées ^c	476	119	119	119	119	119	119	119	-	13 09	12 50
Valeur à la date d'attribution ^d	578 054	14 4 514	14 4 514	14 4 514	14 4 514	14 4 514	14 4 514	14 4 514	-	15 89 652	12 13 000
Rémunération totale 2014^e	1 018 054	2 845 514	2 945 514	2 695 514	2 995 514	2 695 514	2 695 514	2 695 514	-	2 974 652	
Rémunération totale 2013^f	925 200	2 613 000	2 463 000	2 713 000	2 763 000	2 463 000	-	-	271 300		2 498 000

^{a)} Rémunération totale versée au Conseil d'administration pour l'année, enregistrée conformément au principe de comptabilité d'exercice.

^{b)} Jetons de présence du Conseil d'administration et des Comités à verser en mars 2015 pour l'année précédente, conformément au principe de comptabilité d'exercice.

^{c)} Vesting des RSU le 1er mars 2017.

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

^{e)} Pour huit membres du Conseil d'administration.

^{f)} Pour sept membres du Conseil d'administration.

Les charges de sécurité sociale estimées sur la rémunération de 2014 s'élevaient à CHF 188 000 (2013: CHF 144 000).

En plus de ce qui précède, les paiements relatifs aux frais divers des membres du Conseil d'administration s'élevaient à CHF 70 000.

5. Rémunération des membres du Conseil d'administration

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

A l'exception du Président et des membres sortants, chaque membre du Conseil d'administration reçoit une somme de CHF 10 000 pour couvrir les frais divers. Cette somme est versée pour l'année à venir. Les attributions d'actions assujetties à des restrictions sont également octroyés pour la même période. La rémunération des membres du Conseil d'administration pour la période concernée est présentée dans le tableau iii.

5.1 Membre du Conseil d'administration le mieux rémunéré

En 2014, Dr Jürg Witmer, Président du Conseil d'administration depuis le 28 avril 2005, était l'administrateur le mieux rémunéré. Pour obtenir des informations détaillées sur sa rémunération, veuillez vous reporter au tableau ci-dessus.

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

Aucune autre rémunération ni aucun honoraire supplémentaire n'ont été versés à un membre du Conseil d'administration. Aucun encours de prêt n'est à noter au 31 décembre 2014.

5.3 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.

6. Directives sur la détention d'actions

En 2013, Givaudan a introduit des Directives sur la détention d'actions, en vertu desquelles chaque membre du Comité exécutif doit détenir approximativement une fois son salaire annuel de base en actions Givaudan. Cette exigence devra être satisfaite d'ici à 2016 ou dans les trois ans suivant le début de l'année civile pendant laquelle le membre a rejoint le Comité exécutif. Les actions Givaudan détenues par les membres du Comité exécutif au 31 décembre 2014 sont présentées dans le tableau v.

7. Détention de titres Givaudan

7.1 Conseil d'administration

Au 31 décembre 2014, le Président et les autres membres du Conseil d'administration, ainsi que leurs proches, détenaient au total 92 134 actions Givaudan. Pour obtenir des informations détaillées, veuillez vous reporter au tableau iv ci-dessous précisant :

- les actions détenues par chacun des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2014 ;
- les RSU octroyées aux membres du Conseil d'administration en 2012-2014 et toujours en leur possession au 31 décembre 2014.

Tableau iv : Détention de titres Givaudan par les membres du Conseil d'administration

2014 en nombres	Actions	RSU
Jürg Witmer, Président	1 905	14 80
André Hoffmann ^a	88 503	37 0
Lilian Biner	126	37 0
Peter Kappeler	291	37 0
Thomas Rufer	33 9	37 0
Nabil Sakkab	–	37 0
Werner Bauer	970	119
Calvin Grieder	–	119
Total 2014	92 134	3 568
Total 2013	88 886	3 771

^a M. Hoffmann détenait également les instruments dérivés Givaudan suivants au 31 décembre 2014 : – 30 000 call warrants UBS - Givaudan 15 août 2016 (valeur ISIN n° CH 022 483 99 82).
Aucun autre membre du Conseil d'administration ne détenait d'actions ni de stock-options/droits d'option au 31 décembre 2014 (31 décembre 2013 : 15 075 options au total).

A la connaissance de la Société, aucun proche des membres du Conseil d'administration ne détenait d'actions ni de stock-options ou de RSU au 31 décembre 2014.

7.2 Comité exécutif

Le Directeur général et les autres membres du Comité exécutif, ainsi que leurs proches, détenaient 4 839 actions Givaudan. Pour obtenir des informations détaillées, veuillez vous reporter au tableau v ci-dessous indiquant :

- les actions détenues par chacun des membres du Comité exécutif au 31 décembre 2014 ;
- les unités d'actions assujetties à des restrictions octroyées aux membres du Comité exécutif en 2012-2014 et toujours en leur possession au 31 décembre 2014.

Tableau v : Détention de titres Givaudan par les membres du Comité exécutif

2014 en nombres	Actions	Unités en cours d'acquisition*
Gilles Andrier, Directeur général	14 00	5 10 0
Matthias Waehren	15 04	2 835
Mauricio Graber	55 0	2 835
Michael Carlos	–	4 000
Joe Fabbri	482	2 15 0
Adrien Gonckel	903	2 15 0
Total 2014	4 839	19 070
Total 2013	4 249	14 833

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

Aucun membre du Comité exécutif ne détenait d'actions ni de stock-options/droits d'option au 31 décembre 2014 (31 décembre 2013 : 110 000 options au total).

Deux proches des membres du Comité exécutif détenaient des titres Givaudan au 31 décembre 2014 :

- une personne détenait 109 actions ;
- une personne détenait 245 unités en cours d'acquisition.

A la connaissance de la Société, aucun autre proche des membres du Comité exécutif ne détenait d'actions ni de stock-options/droits d'option, RSU ou actions sous condition de performance au 31 décembre 2014.

Rapport de l'organe de révision sur le Rapport de rémunération

Deloitte.

Deloitte SA
Route de Pré-Bois 20
Case Postale 1808
CH-1215 Genève 15
Tél: +41 (0)58 279 8000
Fax: +41 (0)58 279 8800
www.deloitte.ch

Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb)

Traduction française de la version anglaise.
La version anglaise fait foi.

À l'Assemblée Générale de
Givaudan SA, Vernier

Nous avons effectué l'audit des sections 4 et 5 du rapport de rémunération de Givaudan SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014, présentés aux pages 92 et 93.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées des éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

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

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les sections 4 et 5 du rapport de rémunération de Givaudan SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014 sont conformes à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Deloitte SA



Thierry Aubertin
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable



Joëlle Herbette
Expert-réviseur agréé

Genève, le 27 janvier 2015

Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu





Financial report

In this section:

-
- 03** Financial review

 - 06** Consolidated financial statements

 - 11** Notes to the consolidated financial statements

 - 61** Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements

 - 62** Statutory financial statements of Givaudan SA

 - 64** Notes to the statutory financial statements

 - 68** Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA

 - 69** Report of the statutory auditors on the financial statements

Detailed contents

Financial Review	Page		
Financial Review	3	27. Commitments	54
Consolidated Financial Statements		28. Contingent Liabilities	54
Consolidated Income Statement for the year ended 31 December	6	29. Related Parties	55
Consolidated Statement of Comprehensive Income for the year ended 31 December	7	30. Board of Directors and Executive Committee Compensation	55
Consolidated Statement of Financial Position as at 31 December	8	31. List of Principal Group Companies	59
Consolidated Statement of Changes in Equity for the year ended 31 December	9	32. Disclosure of the Process of Risk Assessment	60
Consolidated Statement of Cash Flows for the year ended 31 December	10	33. Subsequent Event	60
		Report of the Statutory Auditors	
		On the Consolidated Financial Statements	61
Notes to the consolidated financial statement		Statutory Financial Statements of Givaudan SA (Group Holding Company)	
1. Group Organisation	11	Income Statement for the year ended 31 December	62
2. Summary of Significant Accounting Policies	11	Statement of Financial Position as at 31 December	63
3. Critical Accounting Estimates and Judgments	22		
4. Financial Risk Management	23	Notes to the Statutory Financial Statements	
5. Acquisition	32	1. General	64
6. Segment Information	32	2. Valuation Methods and Translation of Foreign Currencies	64
7. Employee Benefit	34	3. Short Term Debt	64
8. Share-Based Payments	40	4. Debt	64
9. Jointly Controlled Entities	42	5. Taxes	64
10. Other Operating Income	43	6. Equity	64
11. Other Operating Expense	43	7. Movements in Equity	66
12. Expenses by Nature	43	8. List of Principal Direct Subsidiaries	66
13. Financing Costs	43	9. Jointly Controlled Entities	67
14. Other Financial (Income) Expense, Net	44	10. Board of Directors and Executive Committee Compensation	67
15. Income Taxes	44	11. Disclosure of the Process of Risk Assessment	67
16. Earnings per Share	46		
17. Cash and Cash Equivalents	46	Appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA	
18. Available-for-Sale Financial Assets	46	Proposal of the Board of Directors to the General Meeting of Shareholders	68
19. Accounts Receivable – Trade	47		
20. Inventories	47	Report of the Statutory Auditors	
21. Property, Plant and Equipment	48	On the Statutory Financial Statements	69
22. Intangible Assets	49		
23. Debt	51		
24. Provisions	52		
25. Own Equity Instruments	53		
26. Equity	53		

Financial Review

in millions of Swiss francs, except for per share data	2014	2013
Group Sales	4,404	4,369
Fragrance Sales	2,108	2,083
Flavour Sales	2,296	2,286
Gross profit	2,027	1,954
as % of sales	46.0%	44.7%
EBITDA ^a	1,053	970
as % of sales	23.9%	22.2%
Operating income	760	693
as % of sales	17.3%	15.9%
Income attributable to equity holders of the parent	563	490
as % of sales	12.8%	11.2%
Earnings per share – basic (CHF)	61.18	53.43
Earnings per share – diluted (CHF)	60.35	52.83
Operating cash flo	806	888
as % of sales	18.3%	20.3%
Free cash flo	604	662
as % of sales	13.7%	15.2%

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.

in millions of Swiss francs, except for employee data	31 December 2014	31 December 2013
Current assets	2,357	2,301
Non-current assets	4,115	3,901
Total assets	6,472	6,202
Current liabilities	921	1,290
Non-current liabilities	2,138	1,489
Equity	3,413	3,423
Total liabilities and equity	6,472	6,202
Number of employees	9,704	9,331

Foreign Exchange Rates

Foreign currency to Swiss francs exchange rates	ISO code	Units	31 Dec 2014	Average 2014	31 Dec 2013	Average 2013	31 Dec 2012	Average 2012
Dollar	USD	1	0.99	0.92	0.89	0.93	0.92	0.93
Euro	EUR	1	1.20	1.21	1.23	1.23	1.21	1.20
Pound	GBP	1	1.55	1.51	1.48	1.45	1.49	1.48
Yen	JPY	100	0.83	0.86	0.85	0.95	1.06	1.17
Singapore dollar	SGD	1	0.75	0.72	0.71	0.74	0.75	0.75
Real	BRL	1	0.37	0.39	0.38	0.43	0.45	0.48
Renminbi	CNY	1	0.16	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Mexican peso	MXN	100	6.74	6.88	6.80	7.21	7.06	7.09
Rupiah	IDR	10,000	0.80	0.77	0.73	0.89	0.95	1.00

Sales

Givaudan Group full year sales were CHF 4,404 million, an increase of 3.7% on a like-for-like basis and 0.8% in Swiss francs when compared to 2013. Fragrance Division sales were CHF 2,108 million, an increase of 3.6% on a like-for-like basis and 1.2% in Swiss francs. Flavour Division sales were CHF 2,296 million, an increase of 3.7% on a like-for-like basis and 0.4% in Swiss francs.

Operating performance

Gross margin

The gross margin increased to 46.0% from 44.7%, driven by the positive leverage effect from the volume gains and lower operational costs following the closure of the Flavours facilities in Bromborough, UK, and Kempthal, Switzerland. In addition, the company continued to benefit from supply chain efficiency.

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

The EBITDA increased by 8.5% to CHF 1,053 million from CHF 970 million. An improved gross profit was the main driver behind the increased EBITDA. The Group recognised a one-off gain of CHF 42 million in the Flavour Division on the disposal of land at its Dübendorf location in Switzerland. When measured in local currency terms, the EBITDA increased by 11.6%. The EBITDA margin increased to 23.9% in 2014 from 22.2% in 2013.

Operating income

The operating income increased by 9.6% to CHF 760 million from CHF 693 million for the same period in 2013. When measured in local currency terms, the operating income increased by 13.5%. The operating margin increased to 17.3% in 2014 from 15.9% in 2013.

Financial performance

Financing costs in 2014 were CHF 63 million, versus CHF 85 million for the same period in 2013. In 2014 the Group continued to refinance at lower interest rates. Other financial expense, net of income, was CHF 20 million in 2014, down versus the CHF 28 million reported in 2013, despite the currency volatility in certain markets.

In 2014 the Group's income taxes as a percentage of income before taxes were 17% versus 16% in 2013.

Net income

The net income increased to CHF 563 million in 2014 from CHF 490 million in 2013, an increase of 14.9%, driven by an improved operating performance and stable financial expenses. This results in a net profit margin of 12.8%, versus 11.2% in 2013. Basic earnings per share increased to CHF 61.18 versus CHF 53.43 for the same period in 2013.

Cash flow

Givaudan delivered an operating cash flow of CHF 806 million in 2014, compared to CHF 888 million in 2013, driven by a higher EBITDA offset by short term working capital requirements. As a percentage of sales, working capital increased, as customer accounts receivables were exceptionally high at the end of the year.

Total net investments in property, plant and equipment were CHF 110 million, down from CHF 123 million incurred in 2013. During 2014 the Group continued its investments to support growth in developing markets, most notably a new flavours savoury facility in Nantong, China and a fragrance creative centre and compounding facility in Singapore. In addition, the Group received cash of CHF 58 million as a result of the sale of land at its Dübendorf location in Switzerland.

Intangible asset additions were CHF 46 million in 2014 compared to CHF 51 million in 2013 as the company continued to invest in its IT platform. Total net investments in tangible and intangible assets were 3.6% of sales, compared to 4.0% in 2013.

Operating cash flow after net investments was CHF 650 million in 2014, versus the CHF 714 million recorded in 2013. Free cash flow, defined as operating cash flow after investments and interest paid, was CHF 604 million in 2014, versus CHF 662 million for the comparable period in 2013, mainly driven by a higher EBITDA, lower investments, offset by higher working capital requirements. As a percentage of sales, free cash flow in 2014 was 13.7%, compared to 15.2% in 2013.

Financial position

Givaudan's financial position remained solid at the end of the year. Net debt at December 2014 was CHF 795 million, down from CHF 816 million at December 2013. At the end of December 2014 the leverage ratio was 17%, compared to 18% at the end of 2013.

Dividend Proposal

At the Annual General Meeting on 19 March 2015, Givaudan's Board of Directors will propose a cash dividend of CHF 50.00 per share for the financial year 2014, an increase of 6.4% versus 2013. This is the fourteenth consecutive dividend increase following Givaudan's listing at the Swiss stock exchange in 2000. The total amount of this distribution will be made out of reserves for additional paid-in capital which Givaudan shows in equity as at the end of 2014.

Mid-term Guidance

Mid-term, the overall objective is to grow organically between 4.5% and 5.5% per annum, assuming a market growth of 2-3%, and to continue on the path of market share gains. By delivering on the Company's five-pillar growth strategy – developing markets, Health and Wellness, market share gains with targeted customers and segments, research and sustainable sourcing – Givaudan expects to outgrow the underlying market and to continue to achieve its industry-leading EBITDA margin while targeting an annual free cash flow of between 14% and 16% of sales in 2015. Givaudan confirms its intention to return above 60% of the Company's free cash flow to shareholders while maintaining a medium term leverage ratio target below 25%

Consolidated Financial Statements

Consolidated Income Statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for per share data	Note	2014	2013
Sales	6	4,404	4,369
Cost of sales		(2,377)	(2,415)
Gross profit		2,027	1,954
as % of sales		46.0%	44.7%
Marketing and distribution expenses		(635)	(627)
Research and product development expenses		(405)	(406)
Administration expenses		(176)	(157)
Share of (loss)/profit of jointly controlled entitie	9	(1)	
Other operating income	10	52	11
Other operating expense	11	(102)	(82)
Operating income		760	693
as % of sales		17.3%	15.9%
Financing costs	13	(63)	(85)
Other financial income (expense), net	14	(20)	(28)
Income before taxes		677	580
Income taxes	15	(114)	(90)
Income for the period		563	490
Attribution			
Income attributable to equity holders of the parent		563	490
as % of sales		12.8%	11.2%
Earnings per share – basic (CHF)	16	61.18	53.43
Earnings per share – diluted (CHF)	16	60.35	52.83

The notes on pages 11 to 60 form an integral part of these financial statements

Consolidated Statement of Comprehensive Income

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2014	2013
Income for the period		563	490
Items that may be reclassified to the income statement			
Available-for-sale financial asset			
Movement in fair value, net		4	8
(Gain) loss removed from equity and recognised in the consolidated income statement		(2)	-
Movement on income tax	15	-	-
Cash flow hedge			
Movement in fair value, net		(47)	20
(Gain) loss removed from equity and recognised in the consolidated income statement		12	10
Movement on income tax	15	2	-
Exchange differences arising on translation of foreign operations			
Change in currency translation		153	(146)
Movement on income tax	15	5	3
Items that will not be reclassified to the income statement			
Defined benefit pension pla			
Remeasurement gains (losses)	7	(358)	190
Income tax relating to items that will not be reclassified to the income statement	15	99	(64)
Other comprehensive income for the period		(132)	21
Total comprehensive income for the period		431	511
Attribution			
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent		431	511

The notes on pages 11 to 60 form an integral part of these financial statements

Consolidated Statement of Financial Position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	31 December 2014	31 December 2013
Cash and cash equivalents	17	412	513
Derivative financial instrument	4	21	29
Derivatives on own equity instruments	25	10	15
Available-for-sale financial asset	4, 18	64	62
Accounts receivable – trade	4, 19	911	844
Inventories	20	771	692
Current tax assets	15	22	18
Other current assets	4	146	128
Current assets		2,357	2,301
Derivative financial instrument	4	2	2
Property, plant and equipment	21	1,430	1,343
Intangible assets	22	2,293	2,284
Deferred tax assets	15	258	168
Post-employment benefits plan asset	7	7	9
Financial assets at fair value through income statement	4	35	30
Jointly controlled entities		17	
Other long-term assets	18	75	65
Non-current assets		4,115	3,901
Total assets		6,472	6,202
Short-term debt	4, 23	57	420
Derivative financial instrument	4	19	22
Accounts payable – trade and others	4	423	419
Accrued payroll & payroll taxes		119	129
Current tax liabilities	15	82	82
Financial liability: own equity instruments	25	54	49
Provisions	24	12	16
Other current liabilities		155	153
Current liabilities		921	1,290
Derivative financial instruments	4	50	23
Long-term debt	4, 23	1,150	909
Provisions	24	36	32
Post-employment benefits plan liability	7	735	366
Deferred tax liabilities	15	88	87
Other non-current liabilities		79	72
Non-current liabilities		2,138	1,489
Total liabilities		3,059	2,779
Share capital	26	92	92
Retained earnings and reserves	26	5,187	5,057
Own equity instruments	26	(78)	(70)
Other components of equity	25, 26	(1,788)	(1,656)
Equity attributable to equity holders of the parent		3,413	3,423
Total equity		3,413	3,423
Total liabilities and equity		6,472	6,202

The notes on pages 11 to 60 form an integral part of these financial statements

Consolidated Statement of Changes in Equity

For the year ended 31 December

2014 in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Available- for-sale financial assets	Currency translation difference	Defined benefit pension plans remeasure- ment	Total equity
Note		26	26	25, 26					
Balance as at 1 January y		92	5,057	(70)	(34)	20	(1,353)	(289)	3,423
Income for the period			563						563
Other comprehensive income for the period					(33)	2	158	(259)	(132)
Total comprehensive income for the period			563		(33)	2	158	(259)	431
Distribution to the shareholders paid	26		(433)						(433)
Movement on own equity instruments, net				(8)					(8)
Net change in other equity items			(433)	(8)					(441)
Balance as at 31 December		92	5,187	(78)	(67)	22	(1,195)	(548)	3,413

2013 in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Cash flow hedges	Available- for-sale financial assets	Currency translation difference	Defined benefi pension plans remeasure- ment	Total equity
Note		26	26	25, 26					
Balance as at 1 January y		92	4,898	(47)	(64)	12	(1,210)	(415)	3,266
Income for the period			490						490
Other comprehensive income for the period					30	8	(143)	126	21
Total comprehensive income for the period			490		30	8	(143)	126	511
Distribution to the shareholders paid	26		(331)						(331)
Movement on own equity instruments, net				(23)					(23)
Net change in other equity items			(331)	(23)					(354)
Balance as at 31 December		92	5,057	(70)	(34)	20	(1,353)	(289)	3,423

The notes on pages 11 to 60 form an integral part of these financial statements

Consolidated Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2014	2013
Income for the period		563	490
Income tax expense	15	114	90
Interest expense	13	52	62
Non-operating income and expense		31	51
Operating income		760	693
Depreciation of property, plant and equipment	21	110	111
Amortisation of intangible assets	22	180	160
Impairment of long-lived assets		3	6
Other non-cash items			
- share-based payments		31	21
- pension expense		40	47
- additional and unused provisions, net		15	1
- other non-cash items		20	23
Adjustments for non-cash items		399	369
(Increase) decrease in inventories		(47)	(5)
(Increase) decrease in accounts receivable		(40)	(62)
(Increase) decrease in other current assets		(14)	12
Increase (decrease) in accounts payable		(1)	72
Increase (decrease) in other current liabilities		(24)	(3)
(Increase) decrease in working capital		(126)	14
Income taxes paid		(112)	(93)
Pension contributions paid	7	(61)	(60)
Provisions used	24	(15)	(23)
Purchase and sale of own equity instruments, net		(37)	(4)
Impact of financial transactions on operating, ne		(2)	(8)
Cash flows from (for) operating activitie		806	888
Increase in long-term debt		450	230
(Decrease) in long-term debt		(201)	(200)
Increase in short-term debt		145	71
(Decrease) in short-term debt		(562)	(282)
Interest paid		(46)	(52)
Distribution to the shareholders paid	26	(433)	(331)
Purchase and sale of derivative financial instruments financing, n		(47)	(2)
Others, net		(3)	(3)
Cash flows from (for) financing activiti		(697)	(569)
Acquisition of property, plant and equipment	21	(168)	(125)
Acquisition of intangible assets	22	(46)	(51)
Increase in share capital of jointly controlled entities	9	(17)	
Acquisition of subsidiary, net of cash acquired	5	(37)	
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	21	58	2
Interest received		3	2
Purchase and sale of available-for-sale financial assets, ne		6	-
Purchase and sale of derivative financial instruments, ne		-	-
Others, net		(8)	-
Cash flows from (for) investing activitie		(209)	(172)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents		(100)	147
Net effect of currency translation on cash and cash equivalent		(1)	(2)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period		513	368
Cash and cash equivalents at the end of the period		412	513

The notes on pages 11 to 60 form an integral part of these financial statements

Notes to the consolidated financial statements

1. Group Organisation

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

Givaudan is a leading supplier of creative fragrance and flavour products to the consumer goods industry. It operates in over 100 countries and has subsidiaries and branches in more than 40 countries. Worldwide, it employs 9,704 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 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 equity instruments classified as derivatives.

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

Givaudan SA's Board of Directors approved these consolidated financial statements on 27 January 2015.

Changes in Accounting Policies and Disclosures

Standards, amendments and interpretations effective in 2014

The accounting policies adopted are consistent with those of the annual financial statements for the year ended 31 December 2013, as described in the 2013 consolidated financial statements, with the exception of the adoption as of 1 January 2014 of the standards and interpretations described below:

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

Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 27 Investment Entities define an investment entity, introduce an exception from the requirement to consolidate subsidiaries for an investment entity, and define new disclosure requirements. An entity is an investment entity when (a) it obtains funds from one or more investors for the purpose of providing those investor(s) with investment management services; (b) commits to its investor(s) that its business purpose is to invest funds solely for returns from capital appreciation, investment income, or both; and (c) measures and evaluates the performance of substantially all of its investments on a fair value basis. The Group currently has no investment that meets the definition of an investment entity and therefore these amendments are not relevant for the Group.

Amendments to IAS 36: Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets remove the requirement to disclose the recoverable amount of Cash Generating Units (CGUs) to which intangible assets with indefinite useful lives, including goodwill, have been allocated when there has been no impairment or reversal of impairment of the related CGU. These amendments introduce additional disclosure requirements when the recoverable amount of an asset or a CGU is measured at fair value less costs of disposal. The latter includes the fair value hierarchy as required by IFRS 13 Fair Value Measurement. The Group assessed that the adoption of these amendments does not result in a change in the information currently disclosed.

Amendments to IAS 39: Novation of Derivatives and Continuation of Hedge Accounting provide relief from the requirement to discontinue hedge accounting when a derivative designated as a hedging instrument is novated as a result of new laws or regulations. The Group assessed that the adoption of these amendments does not result in a change in the information currently disclosed.

Annual Improvements to IFRSs 2010-2012 Cycle: IFRS 3 Business combinations provides clarifications regarding the accounting for contingent consideration in a business acquisition. Contingent consideration that is within or out the scope of IFRS 9 Financial Instruments shall be measured at fair value and changes in fair value be recognised in the income statement. The Group assessed that the adoption of these improvements does not result in a change in the information currently disclosed.

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

IFRSs and IFRICs 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 financial statements and supporting notes upon their adoption.

a) Issued and effective for 2014

Annual Improvements to IFRSs 2010-2012: Amendment to IAS 19 provides clarifications regarding the contributions from employees or third parties when accounting for defined benefit plans as defined by IAS 19 Employee Benefits. If the amount of contributions is independent of the number of years of services, such contributions are recognised as a reduction in the service cost in the period in which the related service is rendered, instead of attributing the contributions to the periods of service. The Group assessed that the adoption of these amendments does not result in a change in the information currently disclosed.

Annual Improvements to IFRSs 2010-2012 Cycle (except for the amendment to IFRS 3 Business combinations) include amendments to a number of IFRSs (IFRS 2 *Share-based Payment*, IFRS 8 *Operating Segments*, IFRS 13 *Fair Value Measurement*, IAS 16 *Property, Plant and Equipment*, IAS 38 *Intangible Assets* and IAS 24 *Related Party Disclosures*) which do not affect the information currently disclosed by the Group

Annual Improvements to IFRSs 2011-2013 Cycle: include amendments to a number of IFRSs (IFRS 1 *First-time Adoption of IFRSs*, IFRS 3 *Business Combinations*, IFRS 13 *Fair Value Measurement* and IAS 40 *Investment Property*) which do not affect the information currently disclosed by the Group.

b) Issued and effective for 2015 and after

- Amendments to IAS 16 and IAS 38: Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation
- Amendments to IFRS 11: Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations
- IFRS 14 Regulatory Deferral Accounts
- Amendments to IAS 27: Equity Method in Separate Financial Statements
- Amendments to IFRS 10 and IAS 28: Sales or Contribution of Assets between an Investor and its Associate or Joint Venture
- Amendments to IAS 16 and IAS 41: Agriculture: Bearer Plants
- Annual Improvements to IFRSs 2012-2014 Cycle
- IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers
- IFRS 9 Financial Instruments (as revised in 2014)

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

2.2 Consolidation

The subsidiaries that are consolidated are those companies controlled, directly or indirectly, by Givaudan SA. The Group controls an entity when the Group is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the entity and has the ability

to affect those returns through its power over the entity. The Group reassesses whether or not it controls an investee if there are indications of a change in facts and circumstances.

Companies acquired during the year are consolidated from the date on which operating control is transferred to the Group, and subsidiaries to be divested are included up to the date on which control passes to the acquirer.

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

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

Assets and liabilities, equity, income, expenses and cash-flows resulting from inter-company transactions are eliminated in full on consolidation.

2.3 Interest in a Joint Venture

A joint venture is a joint arrangement whereby the Group and other parties that have joint control of the arrangement have rights to the net assets of the joint arrangement. Joint control is the contractually agreed sharing of control of an arrangement, 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.

The results and assets and liabilities of joint ventures are incorporated in the consolidated financial statements using the equity method of accounting until the date on which the Group ceases to have joint control over the joint venture. Under the equity method, an investment in a joint venture is initially recognised at cost and adjusted thereafter to recognise the Group's share of the income statement and the other comprehensive income of 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 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.

Translation of the financial statements of foreign subsidiaries

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

2.5 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 and Cosmetic 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.

2.6 Sales of Goods

Revenue from sales of goods is measured at the fair value of the consideration received or receivable in the ordinary course of the Group's activities. Sales of goods are 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 where 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 and amortised over their estimated useful lives, only when there is an identifiable asset that will generate probable economic benefits and when the cost can be measured reliably. When the conditions for recognition of an intangible asset are not met, development expenditure is recognised in the income statement in the period in which it is incurred.

2.8 Employee Benefits

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

A defined contribution plan is a pension plan under which the Group pays fixed contributions into publicly or privately 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 function as part of the employees' remuneration as personnel expenses with a corresponding entry in equity in own equity instruments for equity-settled share-based payment transactions and in the statement of financial position as accrued payroll & payroll taxes for the cash-settled share-based payment transactions. The different share-based payments are described in the below table:

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

Share Options Plans

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

- A. Call options are set generally with a vesting period of two years, during which the options cannot be exercised or transferred. The Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital when the options are exercised. The cost of these equity-settled instruments to be expensed, together with a corresponding increase in equity, over the vesting period, is determined by reference to the market value of the options granted at the date of the grant. Service conditions are included in the assumptions about the number of options that are expected to become exercisable. No performance conditions are

included. At each statement of financial position date, the Group revises its estimates of the number of options that are expected to become exercisable. Where an equity-settled award is cancelled, it is treated as if it had vested on the date of cancellation.

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

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

- C. Options right units related to call options, which can only be settled in cash, are set generally with a vesting period of two years, during which the right cannot be exercised or transferred. The liability of the cash-settled instruments, together with a corresponding expense adjustment 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

Key executives are awarded a portion of their performance-related compensation in *equity-settled share-based payment transactions*.

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

2.10 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 in the consolidated financial statements. Deferred tax liabilities are generally recognised for all taxable temporary differences. Deferred tax assets are generally recognised for all deductible temporary differences, unused tax losses and unused tax credits to the extent that it is probable

that taxable profit will be available against which those items can be utilised. Management considers that these tax benefits are probable on the basis of business projections on the relevant entities.

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

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

2.12 Financial Assets

Financial assets are classified either as financial assets at fair value through the income statement, loans and receivables, 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.

Dividend income from investments is recognised in the line "other financial income (expense), net" when the right to receive payment has been established. Interest income is accrued on a time basis and 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 the 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) Available-for-sale financial asset

Available-for-sale financial assets are non-derivative financial assets that are designated as such or not classified in any of the other categories. They are initially measured at fair value, including directly attributable transaction costs. At the end of each period, the book value is adjusted to the fair value with a corresponding entry in a separate component of equity until the investment is

derecognised or determined to be impaired, at which time the cumulative gain or loss previously recognised in equity is included in the income statement. When denominated in a foreign currency, any monetary item is adjusted for the effect of any change in exchange rates with the unrealised gain or loss recognised in the income statement.

For quoted equity instruments, the fair value is the market value, being calculated by reference to share exchange quoted selling prices at close of business on the statement of financial position date. Non-quoted financial assets are valued at fair value based on observable market transactions or if not available based on prices given by reputable financial institutions or on the price of the latest transaction.

In management's opinion an available-for-sale instrument is impaired when there is objective evidence that the estimated future recoverable amount is less than the carrying amount or when its market value is 20% and 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 cash flow hedges for the interest risk associated with highly probable forecast transactions.

The Group documents, at the inception of the transaction, the relationship between hedging instruments and hedged items, as well as its risk management objectives and strategy for undertaking various hedging transactions. The Group also documents its assessment, both at hedge inception and on an on-going basis, as to whether the derivatives that are used in hedging transactions are highly effective in offsetting changes in fair values or cash flows of hedged items.

Movements on the hedging reserve in shareholders' equity are shown in the statement of changes in equity. These derivatives are presented as current or non-current on the basis of their settlement dates.

a) Cash flow hedge

The effective portion of changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as cash flow hedges is recognised in equity, while the gain or loss relating to the ineffective portion is immediately recognised in financing costs in the income statement.

Amounts taken to equity are transferred to the income statement when the hedged transaction affects income, such as when hedged financial income (expense), net is recognised or when a forecast sale or purchase occurs. Where the hedged item is the cost of a non-financial asset or liability, the amounts taken to equity are transferred to the initial carrying amount of the non-financial asset or liability.

When the hedging instrument expires or is sold, terminated or exercised, or the hedge no longer meets the criteria for hedge accounting, any cumulative gain or loss existing in equity at that time remains in equity and is recognised when the ultimate forecast transaction occurs. If the forecast transaction is no longer expected to occur, any cumulative gain or loss existing in equity is immediately taken to the income statement.

b) Derivatives at fair value through the income statement

Certain derivative instruments do not qualify for hedge accounting and are accounted for at fair value through the income statement. At each statement of financial position date, these derivative instruments are valued at fair value based on quoted market prices, with the unrealised gain or loss recognised in the income statement. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivatives, at which time a realised gain or loss is recognised in the income statement.

2.14 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 debt (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 a weighted average cost formula. The cost of finished goods and work in process comprises raw materials, direct labour, other direct costs and related production overheads but exclude borrowing costs. Cost of sales includes the corresponding direct production costs of goods manufactured and services rendered as well as related production overheads. Net realisable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less estimated costs necessary to make the sale.

2.16 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 2.20), 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 2.19).

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.

2.17 Leases

Leases of assets are classified as operating leases when substantially all the risks and rewards of ownership of the assets are retained by the lessor. Operating lease payments are charged to the income statement on a straight-line basis over the term of the lease. The Group holds only operating leases.

2.18 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.

2.19 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.

2.20 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.

2.21 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.

2.22 Debt

The proceeds of straight bonds, of private placements and of debt issued are recognised as the proceeds received, net of transaction costs incurred. Any discount arising from the coupon rate, represented by the difference between the net proceeds and the redemption value, is amortised using the effective interest rate method and charged to interest expense over the life of the bonds or the private placements. Debt is derecognised at redemption date.

Debt is classified within current liabilities unless the Group has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least twelve months after the statement of financial position date

2.23 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 reliable estimate of the amount of the obligation can be made. Provisions are reviewed regularly and are adjusted where necessary to reflect the current best estimates of the obligation

Restructuring provisions comprise lease termination penalties, employee termination payments and 'make good' provisions. They are recognised in the period in which the Group becomes legally or constructively committed to payment.

2.24 Own Equity Instruments

Own equity instruments are own shares and derivatives on own shares. Purchases and sales are accounted for at the settlement date.

Purchases of own shares are recognised at acquisition cost including transaction costs as a deduction from equity. The original cost of acquisition, results from resale and other movements are recognised as changes in equity, net. Treasury shares bought back for the purpose of cancellation are deducted from equity until the shares are cancelled. Treasury shares acquired by the execution of own equity derivatives are recognised at the execution date market price.

The settlement and the contract for derivatives on own shares determine the categorisation of each instrument. When the contract assumes the settlement is made by exchanging a fixed amount of cash for a fixed number of treasury shares, the contract is recognised in equity except for a forward contract to buy and write puts which is recognised as a financial liability. When the contract assumes the settlement either net in cash or net in treasury shares or in the case of option of settlement, the contract is recognised as a derivative. Instruments recognised in equity are recognised at acquisition cost including transaction costs. Instruments recognised as financial liabilities are recognised at the net present value of the strike price of the derivative on own shares with the interest charge recognised over the life of the derivative in the line "financing costs" of the income statement. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivative, with the realised gain or loss recognised in equity. At each statement of financial position date, instruments recognised as derivatives used to hedge the cash settled share option plans are valued at fair value based on quoted market prices, with any unrealised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of

the derivatives, with any realised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. Similar treatment is applied to instruments recognised as derivatives that are not used to hedge the cash-settled share option plans apart from the unrealised and realised gain or loss which are recognised in the line "other financial income (expense), net" in the income statement.

2.25 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.

2.26 Distribution to the Shareholders

Dividend distributions or distributions out of reserves for additional paid-in capital are recognised in the period in which they are approved by the Group's shareholders.

3. Critical Accounting Estimates and Judgments

The estimates and underlying assumptions are reviewed on an on-going basis and are based on historical experience and other factors, including expectation of future events that are believed to be reasonable under the circumstances.

3.1 Critical Accounting Estimates and Assumptions

The key assumptions concerning the future, and other key sources of estimation uncertainty at the statement of financial position date, that have a significant risk of causing a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities within the next financial year, are for the most part related to:

- 1) The impairment of goodwill requiring estimations of the value in use of the cash-generating units to which goodwill is allocated (see Note 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 assumption (see Note 7)
- 4) The determination and provision for income taxes requiring estimated calculations for which the ultimate tax determination is uncertain (see Note 15)
- 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 Judgments in Applying the Entity's Accounting Policies

In the process of applying the Group's accounting policies, management has made the following judgments, apart from those involving estimates, which have the most significant effect on the amounts recognised in the consolidated financial statements:

- Computer software and Enterprise Resource Planning: Computer software is internally developed programmes or modifications that result in new or in substantial improvements of existing IT systems and applications. Enterprise Resource Planning relates to the implementation of an ERP system that is changing the way the business is done in the areas of Finance, Supply Chain and Compliance. The Group has determined that the development phase of internally developed software and the ERP business transformations will provide future economic benefits to the Group and meet the criterion of intangible assets (see Note 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 are 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 2.12).

4. Financial Risk Management

4.1 Capital Management

The objective of the Group when managing capital is to maintain the ability to continue as a going concern whilst maximising shareholder value through an optimal balance of debt and equity.

In order to maintain or adjust the capital structure, management may increase or decrease leverage by issuing or reimbursing debt, and may propose to adjust the amounts distributed to the shareholders, return capital to shareholders, issue new shares and cancel shares through share buyback programmes.

The Group monitors its capital structure on the basis of a leverage ratio, defined as net debt divided by the equity plus net debt. Net debt is calculated as the total of the consolidated short-term and long-term debt, less cash and cash equivalents. Equity is calculated as the total equity attributable to equity holders of the parent excluding the defined benefit pension plan remeasurement elements.

The Group has entered into several private placements which contain various covenants with externally imposed capital requirements. The Group was in compliance with these requirements as at 31 December 2014 and 2013.

The leverage ratio as at 31 December was as follows:

in millions of Swiss francs	Note	2014	2013
Short-term debt	23	57	420
Long-term debt	23	1,150	909
Less: cash and cash equivalents	17	(412)	(513)
Net Debt		795	816
Total equity attributable to equity holders of the parent		3,413	3,423
Total defined benefit pension plans remeasurement		548	289
Equity		3,961	3,712
Net Debt and Equity		4,756	4,528
Leverage ratio		17%	18%

The leverage ratio decreased to 17% in 2014 from 18% in 2013. The decrease in the ratio was driven by solid cash flow, as a result of the operational performance. Net debt at 31 December 2014 was CHF 795 million, down from CHF 816 million at 31 December 2013. The Group intends to maintain its medium term leverage ratio below 25%.

4.2 Financial Risk Management

The Group's activities expose it to a variety of financial risks: market risk (including currency risk, interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk. The Group's overall risk management programme focuses on the unpredictability of financial markets and seeks to minimise potential adverse effects on the Group's financial performance. The Group generally enters into financial derivative transactions to hedge underlying business related exposures.

Risk management is carried out by a team within the central treasury department (hereafter "Group Treasury") under the risk management policies approved by the Board of Directors. The Board of Directors provides written principles for overall risk management, as well as written policies covering specific areas, such as foreign exchange risk, interest rate risk and credit risk, use of derivative financial instruments and non-derivative financial instruments, and investment of excess liquidity.

Group Treasury monitors and manages financial risks relating to the operations of the Group through internal risk reports which analyse exposures by degree and magnitude of risk. To manage the interest rate and currency risk arising from the Group's operations and its sources of finance, the Group enters into derivative transactions, primarily interest rate swaps, forward currency contracts and options. Compliance with policies and exposure limits is reviewed by the treasury controlling on a continuous basis. Group Treasury reports monthly to the Chief Financial Officer and quarterly to the Audit Committee.

Categories of financial instruments

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

2014 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
Current assets							
Cash and cash equivalents	17	412					412
Derivative financial instrument	4.3		21				21
Available-for-sale financial asset	18				64		64
Accounts receivable – trade	19	911					911
Other current assets ^a		146					146
Non-current assets							
Available-for-sale financial asset	18				41		41
Financial assets at fair value through income statement			35				35
Total assets as at 31 December		1,469	56		105		1,630
Current liabilities							
Short-term debt	23					57	57
Derivative financial instrument	4.3		19				19
Accounts payable						423	423
Non-current liabilities							
Derivative financial instruments ^b	4.3		9	41			50
Long-term debt	23					1,150	1,150
Total liabilities as at 31 December			28	41		1,630	1,699

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 liabilities (see Note 2.13).

2013 in millions of Swiss francs	Note	Loans and receivables	At fair value through the income statement	Derivatives used for hedge accounting	Available- for-sale	Other financial liabilities	Total
Current assets							
Cash and cash equivalents	17	513					513
Derivative financial instrument	4.3		29				29
Available-for-sale financial asset	18				62		62
Accounts receivable – trade	19	844					844
Other current assets ^a		32					32
Non-current assets							
Available-for-sale financial asset	18				39		39
Derivative financial instruments ^b	4.3			2			2
Financial assets at fair value through income statement			30				30
Total assets as at 31 December		1,389	59	2	101		1,551
Current liabilities							
Short-term debt	23					420	420
Derivative financial instrument	4.3		22				22
Accounts payable						419	419
Non-current liabilities							
Derivative financial instruments ^b	4.3		12	11			23
Long-term debt	23					909	909
Total liabilities as at 31 December			34	11		1,748	1,793

a) Other current assets consist of other receivables non trade.

b) Derivatives qualified as hedge accounting on non-current transactions are classified as presented as non-current assets or liabilities (see Note 2.13).

The carrying amount of each class of financial assets and liabilities disclosed in the above tables approximates the fair value. The fair value of each class of financial assets and liabilities, except loans and receivables, are determined by reference to published price quotations and are estimated based on valuation techniques using the quoted market prices. Given the nature of the Group's accounts receivable trade items, the carrying value is considered as equivalent to the fair value.

4.2.1 Market Risk

The Group's activities primarily expose it to the financial risks of changes in foreign currency exchange rates, interest rates and commodity prices. The Group enters into a number of derivative financial instruments to manage its exposure to foreign currency risk and interest rate risk, including:

- Currency derivatives mainly forward foreign exchange contracts and options to hedge the exchange rate risk arising from recorded transactions.
- Interest rate swaps and other instruments to mitigate the risk of interest rate increases and/or to optimally manage interest rate costs depending on the prevailing interest rate environment.

Market risk exposures are measured using sensitivity analysis. There has been no change during the year in the structure of the Group's exposure to market risks or the manner in which these risks are managed.

4.2.1.1 Foreign Exchange Risk

The Group operates across the world and is exposed to movements in foreign currencies affecting its net income and financial position. Foreign exchange risk arises from future commercial transactions, recognised assets and liabilities, and net investments in foreign operations.

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

While these are hedges related to underlying business transactions, the Group generally does not apply hedge accounting on transactions related to the management of its foreign exchange risk.

Group Treasury centrally manages foreign exchange risk management activities against the functional currency of each subsidiary, and is required to hedge, whenever cost-effective, their largest exposures

The measurement of the foreign currency risk expresses the total exposure by currency, which is in the opinion of Group Treasury a representative manner to monitor the risk. It measures the cumulative foreign exchange risk of all subsidiaries of recognised assets and liabilities that are denominated in a currency (e.g. USD) that is not the subsidiary's functional currency (e.g. other than USD).

The following table summarises the significant exposures to the foreign currency risk at the date of the consolidated statement of financial position

Currency exposure 2014 in millions of Swiss francs	USD	EUR	CHF	GBP
Currency exposure without hedge ^a	(62)	7	83	(144)
Hedged amount	(14)	(5)	(83)	141
Currency exposure including hedge	(76) ^b	2	-	(3)

a) + long position; - short position.

b) Mainly due to unhedged positions in countries where hedging is not cost-effective

Currency exposure 2013 in millions of Swiss francs	USD	EUR	CHF	GBP
Currency exposure without hedge ^a	-	(18)	47	(117)
Hedged amount	(12)	15	(33)	117
Currency exposure including hedge	(12) ^b	(3)	14	-

a) + long position; - short position.

b) Mainly due to unhedged positions in countries where hedging is not cost-effective

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

The following table summarises the sensitivity to transactional currency exposures of the main currencies at 31 December. The sensitivity analysis is disclosed for each currency representing significant exposure

Currency risks 2014 in millions of Swiss francs	USD	EUR	CHF	GBP
Reasonable shift	4%	1%	3%	6%
Impact on income statement if the currency strengthens against all other currencies	(2)	-	-	-
Impact on income statement if the currency weakens against all other currencies	2	-	-	-

Currency risks 2013 in millions of Swiss francs	USD	EUR	CHF	GBP
Reasonable shift	6%	5%	3%	7%
Impact on income statement if the currency strengthens against all other currencies	1	-	-	-
Impact on income statement if the currency weakens against all other currencies	(1)	-	-	-

The sensitivity is based on the exposure at the date of the consolidated statement of financial position and based on assumptions deemed reasonable by management, showing the impact on income before tax. The management uses historical volatilities of the significant currencies contributing to the exposure to determine the reasonable change

4.2.1.2 Interest Rate Risk

The Group is exposed to interest rate risk because entities in the Group borrow funds at both fixed and floating interest rates and invests in debt financial instruments. Borrowings issued at variable rates expose the Group to cash flow interest rate risk which is partially counterbalanced by cash held at variable rates. Borrowings issued at fixed rates expose the Group to fair value interest rate risk.

Group Treasury manages interest rate risk centrally by simulating various scenarios on liabilities taking into consideration refinancing, renewal of existing positions and hedging. Hedging strategies are applied by either positioning the liabilities or protecting interest expense through different interest cycles. Hedging activities are regularly evaluated to align interest rate views and defined risk limits. Group Treasury manages interest rate risk mainly by the use of interest rate swap contracts and forward interest rate contracts.

The following table shows the sensitivity to interest rate changes.

As at 31 December 2014 in millions of Swiss francs	15 basis points increase	25 basis points decrease
Impact on income statement	3	
Impact on equity	44	(5)

As at 31 December 2013 in millions of Swiss francs	15 basis points increase	50 basis points decrease
Impact on income statement	7	(2)
Impact on equity	32	(11)

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

Cash flow hedge

Inception date	Hedged items	Hedge instruments	Objectives	Comments
2009	Highly probable future debt issuances in 2011.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2011, totalling CHF 200 million with an average rate of 2.69% and a five-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	In June 2011, the Group issued a 2.5% 7 year public bond (maturity 15 June 2018) with a nominal value of CHF 300 million. Correspondingly, hedge positions assigned to this bond issuance of CHF 200 million have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 14 million will be recognised in Financing costs over the next five years
2009	Highly probable future debt issuances in 2012.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2012, totalling CHF 250 million with an average rate of 2.70% and a five-year maturity and CHF 50 million with an average rate of 2.45% and a three-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	In December 2011, the Group issued a dual tranche public bond, totalling CHF 300 million, respectively of CHF 150 million at a rate of 1.250% for 5 years and CHF 150 million at the rate of 2.125% for 10 years. Correspondingly, hedge positions assigned to this bond issuance have been closed. The amortisation of the realised loss of CHF 28 million and CHF 4 million is recognised in Financing costs over five years and three years respectively.
2011	Highly probable future debt issuances in 2013.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2013, totalling CHF 100 million with an average rate of 2.33% and a five-year maturity	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective until June 2013. In July 2013, the IRSs were closed and fully derecognised because the forecast transaction was not highly probable anymore. This resulted in a loss of CHF 9 million recognised as financing costs
2011 / 2012	Highly probable future debt issuances in 2014.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2014, totalling CHF 250 million with an average rate of 1.54% and a five-year maturity	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	In March 2014, the Group issued a 1.00% 6.5-year public bond with a nominal value of CHF 100 million; and a 1.75% 10-year public bond with a nominal value of CHF 150 million. Correspondingly, hedge positions assigned to this bond issuance have been closed. The cash flow hedges were effective until February 2014. In March 2014 the IRSs were closed. The amortisation of the realised loss of CHF 15 million is recognised in Financing costs over five years
2012	Highly probable future debt issuances in 2016.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2016, totalling CHF 75 million with an average rate of 1.63% and a five-year maturity	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year.
2012	Highly probable future private placements issuance in the USA in 2013.	Several derivatives instruments fixing the interest rate at 1.80% on average for a total amount of USD 100 million.	Protection against short-term increases in USD interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the period. The amount of USD 1 million (equivalent to CHF 1 million) deferred in hedging reserve in other comprehensive income is recycled over the next 10 years as financing cost from 6 February 2013, the date when the proceeds was received.
2012 / 2014	Highly probable future debt issuances in 2018.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2018, totalling CHF 150 million with an average rate of 1.90% and a five-year maturity	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year.
2014	Highly probable future debt issuances in 2020.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2020, totalling CHF 50 million with an average rate of 2.69% and a ten-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year.
2014	Highly probable future debt issuances in 2021.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2021, totalling CHF 75 million with an average rate of 2.68% and a ten-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year.
2014	Highly probable future debt issuances in 2024.	Several forward starting interest rate swaps commencing in 2024, totalling CHF 75 million with an average rate of 2.75% and a ten-year maturity.	Protection against future increases in CHF interest rates and to fix the interest rates.	The cash flow hedges were effective during the year.

4.2.1.3 Price Risk

The Group is exposed to equity price risk arising from equity investments held either classified as available-for-sale or at fair value through income statement. The Group manages its price risk through a diversification of portfolios within the limits approved by the Board of Directors.

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

Sensitivity analysis

The Group's equity portfolio is composed primarily of Swiss, European and US shares. The benchmark for the reasonable change is the SMI (16% for the last three years), the ST OXX Europe 600 index historical volatility (16% for the last three years) and an average of historical volatility of US indexes (16% for the last three years).

The sensitivity analysis has been determined based on the exposure to equity price risks at the end of the reporting period and based on the shifts in the respective market:

2014 – reasonable shifts: 1.6% CH, 1.6% EU, 1.6% US in millions of Swiss francs	Equity price increase	Equity price decrease
Impact on income statement	4	(4)
Impact on equity	9	(9)

2013 – reasonable shifts: 1.7% CH, 1.8% EU, 1.7% US in millions of Swiss francs	Equity price increase	Equity price decrease
Impact on income statement	4	(4)
Impact on equity	9	(9)

4.2.2 Credit Risk

Credit risk refers to the risk that a counterparty will default on its contractual obligations resulting in a financial loss to the Group. Commercial Credit risk is managed by the Group's subsidiaries and monitored on a Group basis whilst counterparty risk related to financial institutions is centrally managed within the Group treasury function.

Trade receivables are subject to a policy of active risk management which focuses on the assessment of country risk, credit limits, on-going credit evaluation and account monitoring procedures. Generally, there is no significant concentration of trade receivables or commercial counter-party credit risk, due to the large number of customers that the Group deals with and their wide geographical spread with the exception of one single external customer that generates revenues, mainly attributable to the Fragrance Division, of approximately CHF 531 million (2013: CHF 523 million). Countries and credit limits and exposures are continuously monitored.

The credit risk on liquid funds, derivatives and other monetary financial assets is limited because the counterparties are financial institutions with investment grade ratings.

The following table presents the credit risk exposure to individual financial institutions

	2014			2013		
	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks
AAA – range				13	13	1
AA – range	85	85	2	160	100	3
A – range	315	77	9	316	70	9

The carrying amount of financial assets recognised in the consolidated financial statements which is net of impairment losses represents the Group's maximum exposure to credit risk.

4.2.3 Liquidity Risk

The Group manages liquidity risk by maintaining sufficient cash, marketable securities, availability of funds through an adequate amount of committed credit facilities and the ability to close out market positions. Due to the dynamic nature of the underlying businesses, Group Treasury maintains flexibility in funding by maintaining availability under committed and uncommitted credit lines.

Group Treasury monitors and manages cash at the Group level and defines the maximum cash level at subsidiary level. Cash surpluses held by subsidiaries over and above amounts required for working capital management are transferred to the central treasury centre. The surplus of cash is generally invested in interest bearing current accounts, time deposits, money market deposits and funds. When necessary, inter-company loans are granted by the Group to subsidiaries to meet their non-recurrent payment obligations.

The following table analyses the Group's remaining contractual maturity for financial liabilities and derivative financial instruments. The table has been drawn up based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group is obliged to pay. The table includes both interest and principal cash flows

2014 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)	(52)				(52)
Accounts payable	(423)				(423)
Net settled derivative financial instruments	(2)	(2)	(12)	(37)	(53)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(933)	(254)			(1,187)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	935	253			1,188
Long-term debt	(22)	(5)	(594)	(669)	(1,290)
Balance as at 31 December	(497)	(8)	(606)	(706)	(1,817)

2013 in millions of Swiss francs	Up to 6 months	6 – 12 months	1 – 5 years	Over 5 years	Total
Short-term debt (excluding bank overdraft)	(435)				(435)
Accounts payable	(419)				(419)
Net settled derivative financial instruments	(3)	(4)	(17)	3	(21)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(854)	(220)			(1,074)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	861	221			1,082
Long-term debt	(20)	(5)	(626)	(427)	(1,078)
Balance as at 31 December	(870)	(8)	(643)	(424)	(1,945)

4.3 Fair Value Measurements

The following tables present the Group's assets and liabilities that are measured subsequent to initial recognition at fair value, grouped into levels 1 to 3 based on the degree to which the fair value is measured:

- Level 1 inputs to measure fair value are those derived from quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities;
- Level 2 inputs to measure fair value are those derived from inputs other than quoted prices included within Level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (i.e. as prices) or indirectly (i.e. derived from prices); and
- Level 3 inputs to measure fair value are those derived from valuation techniques that include inputs for the asset or liability that are not based on observable market data (unobservable inputs).

2014 in millions of Swiss francs	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Financial assets at fair value through income statement					
Forward foreign exchange contracts			21		21
Corporate owned life insurance			35		35
Available-for-sale financial assets					
Equity securities	18	50	20		70
Debt securities	18	14	21		35
Total assets		64	97		161
Financial liabilities at fair value through income statement					
Forward foreign exchange contracts			19		19
Swaps (hedge accounting)			41		41
Swaps (no hedge accounting)			9		9
Total liabilities			69		69
2013 in millions of Swiss francs					
	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Financial assets at fair value through income statement					
Forward foreign exchange contracts			29		29
Corporate owned life insurance			30		30
Swaps (hedge accounting)			2		2
Available-for-sale financial assets					
Equity securities	18	46	19		65
Debt securities	18	16	20		36
Total assets		62	100		162
Financial liabilities at fair value through income statement					
Forward foreign exchange contracts			22		22
Swaps (hedge accounting)			11		11
Swaps (no hedge accounting)			12		12
Total liabilities			45		45

Financial assets and liabilities at fair value through income statement are measured with Level 2 inputs. They consist of forward foreign exchange contracts that are measured using quoted forward exchange rates and yield curves derived from quoted interest rates matching maturities of the contracts, of interest swaps that are measured using quoted interest rates and yield curves derived from quoted interest rates matching maturities of the contracts, and of company-owned life insurance (COLI) that are measured on quoted instruments with similar credit ratings and terms in a mix of money market, fixed income and equity funds managed by unrelated fund managers.

There was no transfer between Level 1 and 2 in the period. The Group did not carry out any transactions on level 3 type assets during 2014 and 2013, nor did it have any assets in this category at 31 December 2014 and 2013.

5. Acquisition

On 2 June 2014, Givaudan acquired 100% of the share capital of Soliance SA and its affiliates for a purchase price of CHF 37 million. Soliance provides innovative cosmetic solutions to its international clients and partners and develops high added-value ingredients, derived from vegetable sources, microorganisms and microalgae. It is located in Pomacle, France and employs 89 people. From 2 June 2014, the acquisition contributed CHF 14 million of sales and CHF 1.1 million of EBITDA to the Group's consolidated results.

The goodwill of CHF 6 million on the acquisition relates mainly to the value of the qualified workforce and expected synergies that do not meet the criteria for recognition as separable intangible assets. None of the goodwill arising from the acquisition is expected to be tax deductible.

The Group incurred transaction related costs of CHF 1 million (2013: nil) related to external legal fees and due diligence. These expenses are reported within Other Operating Expense in the consolidated income statement.

The identifiable assets and liabilities of Soliance SA acquired are recorded at fair value at the date of acquisition. Total net assets acquired of CHF 31 million consist of cash (CHF 1 million), working capital (CHF 8 million), fixed assets (CHF 8 million), intangible assets which are made up of manufacturing processes and formulae (CHF 39 million), deferred tax liabilities (CHF 13 million) and other liabilities (CHF 12 million). The total purchase price of CHF 37 million was settled in cash, resulting in goodwill of CHF 6 million.

In compliance with IFRS 3, these values determined are provisional and the Group has 12 months from the date of acquisition to finalise the allocation of the acquisition price and harmonise the valuation methods and rules.

6. 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 and Cosmetic 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 EBITDA as a percentage of sales.

Business segments

in millions of Swiss francs	Note	Fragrances		Flavours		Group	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013
Segment sales		2,108	2,084	2,308	2,295	4,416	4,379
Less inter segment sales ^a		-	(1)	(12)	(9)	(12)	(10)
Segment sales to third parties		2,108	2,083	2,296	2,286	4,404	4,369
EBITDA		505	503	548	467	1,053	970
as % of sales		23.9%	24.2%	23.9%	20.4%	23.9%	22.2%
Depreciation	21	(53)	(52)	(57)	(59)	(110)	(111)
Amortisation	22	(82)	(71)	(98)	(89)	(180)	(160)
Impairment of long-lived assets	21	-		(3)	(6)	(3)	(6)
Acquisition of property, plant and equipment	21	75	52	93	73	168	125
Acquisition of intangible assets	22	22	22	24	29	46	51
Total Gross Investments		97	74	117	102	214	176

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

The amounts by division provided to the Executive Committee are measured in a consistent manner in terms of accounting policies with the consolidated financial statements.

Reconciliation table to Groups operating income

in millions of Swiss francs	Fragrances			Flavours		Group
	2014	2013		2013		2013
EBITDA	505	503	548	467	1,053	970
Depreciation	(53)	(52)	(57)	(59)	(110)	(111)
Amortisation	(82)	(71)	(98)	(89)	(180)	(160)
Impairment of long-lived assets	-		(3)	(6)	(3)	(6)
Operating income	370	380	390	313	760	693
as % of sales	17.5%	18.3%	17.0%	13.7%	17.3%	15.9%
Financing costs					(63)	(85)
Other financial income (expense), net					(20)	(28)
Income before taxes					677	580
as % of sales					15.4%	13.3%

Entity-wide disclosures

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

in millions of Swiss francs	2014	2013
Fragrance Division		
Fragrance Compounds	1,843	1,847
Fragrance and Cosmetic Ingredients	265	236
Flavour Division		
Flavour Compounds	2,296	2,286
Total revenues	4,404	4,369

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 ^a		Non-current assets ^b	
	2014	2013	2014	2013
Switzerland	49	52	695	790
Europe	1,289	1,271	1,407	1,395
Africa & Middle-East	348	330	73	63
North America	951	958	955	866
Latin America	579	578	145	148
Asia Pacific	1,188	1,180	465	365
Total geographical segments	4,404	4,369	3,740	3,627

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 531 million (2013: CHF 523 million) are derived from a single external customer. These revenues are mainly attributable to the Fragrance Division.

7. Employee Benefit

The following amounts related to employee remuneration and benefits are included in determining operating income

in millions of Swiss francs	2014	2013
Wages and salaries	715	723
Social security costs	108	98
Post-employment benefits: defined benefit plans	40	47
Post-employment benefits: defined contribution plans	13	14
Equity-settled instruments	31	22
Cash-settled instruments	18	25
Change in fair value on own equity instruments	(8)	(16)
Other employee benefits	86	86
Total employees' remuneration	1,003	999

Defined Benefit Pla

The Group operates a number of defined benefit and defined contribution plans throughout the world, the assets of which are generally held in separate trustee-administered funds. The pension plans are generally funded by payments from employees and by the relevant Group companies, taking account of the recommendations of independent qualified actuaries. The most significant plans are held in Switzerland, United States of America, the Netherlands and United Kingdom (further information by country is disclosed at the end of this note).

Non-pension plans consist primarily of post-retirement healthcare and life insurance schemes, principally in the United States of America.

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

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Current service cost	38	2	40	45	2	47
Total included in employees' remuneration	38	2	40	45	2	47
Net interest cost included in financing costs	9	3	12	14	3	17
Total components of defined benefit cost	47	5	52	59	5	64
Of which arising from:						
Funded obligations	43	5	48	55	5	60
Unfunded obligations	4	-	4	4	-	4

The amounts recognised in other comprehensive income are as follows:

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
(Gains) losses from change in demographic assumptions	27	4	31			
(Gains) losses from change in financial assumptions	433	7	440	(112)	(7)	(119)
Experience (gains) losses	(12)	(6)	(18)	3	(1)	2
Return on plan assets less interest on plan assets	(95)	-	(95)	(73)	-	(73)
Remeasurement (gains) losses on defined benefit pension plans	353	5	358	(182)	(8)	(190)
Of which arising from:						
Funded obligations	339	5	344	(177)	(8)	(185)
Unfunded obligations	14	-	14	(5)	-	(5)

The amounts recognised in the statement of financial position are as follows

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Funded obligations						
Present value of funded obligations	(2,420)	(76)	(2,496)	(1,891)	(61)	(1,952)
Fair value of plan assets	1,848	1	1,849	1,655	1	1,656
Recognised asset (liability) for funded obligations, net	(572)	(75)	(647)	(236)	(60)	(296)
Unfunded obligations						
Present value of unfunded obligations	(75)	(12)	(87)	(54)	(12)	(66)
Recognised (liability) for unfunded obligations	(75)	(12)	(87)	(54)	(12)	(66)
Total defined benefit asset (liability)	(647)	(87)	(734)	(290)	(72)	(362)
Deficit recognised as liabilities for post-employment benefits	(654)	(87)	(741)	(299)	(72)	(371)
Surplus recognised as part of other long-term assets	7		7	9		9
Total net asset (liability) recognised	(647)	(87)	(734)	(290)	(72)	(362)

Amounts recognised in the statement of financial position for post-employment defined benefit plans are predominantly n 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 follow

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Balance as at 1 January	1,945	73	2,018	2,016	79	2,095
Amounts recognised in the income statement						
Current service cost	38	2	40	45	2	47
Interest cost	65	3	68	59	3	62
Amounts recognised in the other comprehensive income						
(Gains) losses from change in demographic assumptions	27	4	31			
(Gains) losses from change in financial assumptions	433	7	440	(112)	(7)	(119)
Experience (gains) losses	(12)	(6)	(18)	3	(1)	2
Employee contributions	11	1	12	11		11
Benefit payments	(73)	(3)	(76)	(64)	(3)	(67)
Currency translation effects	61	7	68	(13)	-	(13)
Balance as at 31 December	2,495	88	2,583	1,945	73	2,018

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

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Pension Plans	Non-pension Plans	Total	Pension Plans	Non-pension Plans	Total
Balance as at 1 January	1,655	1	1,656	1,542	1	1,543
Amounts recognised in the income statement						
Interest income	56		56	45		45
Amounts recognised in the other comprehensive income						
Return on plan assets less interest on plan assets	95		95	73		73
Employer contributions	59	2	61	57	3	60
Employee contributions	11	1	12	11		11
Benefit payments	(73)	(3)	(76)	(64)	(3)	(67)
Currency translation effects	45		45	(9)		(9)
Balance as at 31 December	1,848	1	1,849	1,655	1	1,656

Plan assets are comprised as follows:

in millions of Swiss francs	2014		2013	
Debt	788	42%	658	40%
Equity	643	35%	604	36%
Property	197	11%	201	12%
Insurances policies and other	221	12%	193	12%
Total	1,849	100%	1,656	100%

The investment strategies are diversified within the respective statutory requirements of each country providing long-term returns with an acceptable level of risk. The plan assets are primarily quoted in an active market with exception of the property and insurance policies.

The plan assets do not include Givaudan registered shares. They do not include any property occupied by, or other assets used by, the Group.

The Group operates defined benefit plans in many countries for which the actuarial assumptions vary based on local economic and social conditions. The assumptions used in the actuarial valuations of the most significant defined benefit plans, in countries with stable currencies and interest rates, were as follows:

Weighted percentage	2014	2013
Discount rates	2.4%	3.4%
Projected rates of remuneration growth	2.7%	2.9%
Future pension increases	1.0%	1.0%
Healthcare cost trend rate	5.0%	5.0%

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 plan

Sensitivity analysis

The defined benefits obligations are calculated on the basis of various financial and demographic assumptions. The below information quantifies the consequences of a change in some key assumptions.

The effects (gain)/loss) of the change in assumptions are as follows:

in millions of Swiss francs	Change in assumption	Effects of the change	Increase in assumption	Decrease in assumption
		on the current service cost	(5)	6
Discount rate	0.5%	on the defined benefit obligations	(208)	230
		on the current service cost	2	(1)
Salary increases	0.5%	on the defined benefit obligations	24	(23)
		on the current service cost	2	(1)
Pension increases	0.5%	on the defined benefit obligations	153	(78)
		on the current service cost	-	-
Medical cost trend	1.0%	on the defined benefit obligations	4	(4)
		on the current service cost	1	(1)
Life expectancy	1 year	on the defined benefit obligations	75	(77)

Information by country

Switzerland

According to Swiss Federal Law on Occupational Retirement, Survivors and Disability (LPP/BVG), the pension plan is managed by an independent, legally autonomous entity which has the legal structure of a foundation.

The Board of Trustees of the foundation is composed of equal numbers of employee and employer representatives. Each year the Board of Trustees decides the level of interest, if any, to apply to the retirement accounts in accordance with the pension policy. It is also responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. The foundation provides benefits on a defined contribution basis.

The majority of the employees are participants to the plan and are insured against the financial consequences of old age, disability and death. The employer and employees pay contributions to the pension plan at rates set out in the foundation rules based on a percentage of salary. The amount of the retirement account can be taken by the employee at retirement in the form of pension or capital.

Under IAS19 employee benefits, the pension plan is classified as defined benefit plan due to the promises and underlying benefit guarantees. Consequently the pension obligation is calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 17 million to these plans during 2015 (2014: CHF 17 million).

United States of America

The main US pension plan is qualified under and is managed in accordance with the requirements of US federal law. In accordance with federal law the assets of the plan are legally separate from the employer and are held in a pension trust.

The law requires minimum and maximum amounts that can be contributed to the trust, together with limitations on the amount of benefits that may be provided under the plan. There are named fiduciaries that are responsible for ensuring the plan is managed in accordance with the law. The fiduciaries are responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. The employees do not contribute to the plan and the employer contributes to the plan amounts which are at least equal to the minimum required by the law and not more than the maximum that would limit the tax deductibility of the contributions. The plan provides benefits on a defined benefit basis, and is closed to new employees.

The closed group of participants to the defined benefit plan continue to accrue benefits which are payable at retirement and on death in service. With exceptions for optional lump sum amounts for certain sections of the plan, the benefits are paid out as annuities.

Under IAS19 employee benefits, the pension obligations are calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 26 million to this plan in 2015 (2014: CHF 23 million).

Netherlands

The Pension Plan is a corporate pension plan for a single employer under Dutch pension law, and legally independent from the company. The plan's management and administration is in the responsibility of the Trustee Board.

The Board of Trustees is composed of equal numbers of employee and employer representatives. The Board of Trustees is responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. The Pension Plan provides benefits on a defined benefits basis up to a capped pensionable salary, and on a defined contribution basis above the cap.

The majority of the employees are participants to the plan and are insured against the financial consequences of old age, disability and death. The disability benefits are reinsured with an insurance company. The employees pay contributions to the Pension Plan at rates set out in the Plan rules based on a percentage of salary, and the employer finances the difference with the required funding level. The benefits are paid out as annuities. The annuities are adjusted to inflation, under conditions and subject to pre-defined limits.

Under IAS19 employee benefits, the pension obligations up to the cap of pensionable salary are calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 7 million to this plan in 2015 (2014: CHF 8 million).

United Kingdom

The two occupational pension schemes (Quest UK Pension Scheme and Givaudan UK Pension Plan) are arranged under the applicable UK Pension Schemes and Pensions Acts and managed as legally autonomous pension trusts by the Boards of Trustees.

The Boards of Trustees are composed of two employee representatives and four employer representatives, for the Quest UK Pension Scheme, and three employee representatives, three employer representatives plus two pensioner representatives for the Givaudan UK Pension Plan. The Boards of Trustees are responsible for the investment of the assets defining the investment strategy for long-term returns with an acceptable level of risk. In their respective sections, both trusts provide benefits on a defined benefit basis. These defined benefit sections are closed to new members

The closed groups of participants to the defined benefit sections of both the Quest UK Pension Scheme or the Givaudan UK Pension Plan continue to accrue benefits for the events of retirement and death in service. The employer and the members pay contributions to the trusts at rates set out in the trust rules and the contribution schedule. The regular contributions are based on a percentage of pensionable salary. With exceptions for trivial amounts, transfer values, lump sum death benefits and tax free lump sums, the benefits are paid out as annuities

Under IAS19 employee benefits, the pension obligations in the defined benefit sections of both the Quest UK Pension Scheme and the Givaudan UK Pension Plan are calculated by using the projected unit credit method.

The Group expects to contribute CHF 14 million to this plan in 2015 (2014: CHF 15 million).

Rest of the world

The Group operates other retirement plans classified either as defined benefit or defined contribution plans in some other countries. No individual plan other than those described above is considered material to the Group.

The Group expects to contribute CHF 3 million to these plans in 2015 (2014: CHF 3 million).

The funding position of the funded defined benefits plans are as follow

As at 31 December 2014 in millions of Swiss francs	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	1,057	476	395	408	84	2,420
Fair value of plan asset	789	369	314	329	47	1,848
Deficit / (surplus)	268	107	81	79	37	572
In percentage	74.6%	77.5%	79.5%	80.6%	56.0%	76.4%

As at 31 December 2013 in millions of Swiss francs	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands	Other countries	Total
Present value of defined benefit obligation	881	339	308	294	69	1,891
Fair value of plan asset	763	314	271	267	40	1,655
Deficit / (surplus)	118	25	37	27	29	236
In percentage	86.6%	92.6%	88.0%	90.8%	58.0%	87.5%

Key assumptions

2014 in percentage	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	1.10	4.16	3.40	1.80
Future salary increases	2.00	3.50	3.75	2.50
Future pension increases	0.00	n/a	3.10	1.00
Future average life expectancy for a pensioner retiring at age 65	22.7	22.7	24.6	23.3

2013 in percentage	Switzerland	United States of America	United Kingdom	Netherlands
Discount rate	2.25	5.05	4.40	3.50
Future salary increases	2.00	4.00	4.00	2.50
Future pension increases	0.00	n/a	3.30	1.00
Future average life expectancy for a pensioner retiring at age 65	21.8	20.2	24.3	22.9

Assumptions regarding future mortality experience are set based on actuarial advice in accordance with published statistics and experience in each territory. Mortality assumptions for the most important countries are based on the following mortality tables:

- (i) Switzerland: BVG2010
- (ii) United States of America: RP2014
- (iii) United Kingdom: S1P AL
- (iv) Netherlands: AG2012

Allowance for future improvements in mortality have been allowed for as appropriate in each country. In Switzerland and Netherlands the generational rates have been used. In the United States of America the published rates have been projected in accordance with the MP2014 scale. In the United Kingdom the rates reflect the latest CMI projections with a 1% long term rate of improvement

8. Share-Based Payments

Performance share plan

Performance share plans are granted on a yearly basis. The performance shares are converted into tradable and transferable shares of Givaudan SA after the vesting period, subject to performance conditions. The performance metric is a combination of the average sales growth of selected peer companies and the cumulative free cash flow margin. There is no market vesting condition involved and participation in this plan is mandatory.

Year of grant	Commencing date	Vesting date	Number of shares expected to be delivered at vesting date	Weighted average fair value (CHF)
2013	29 Mar 2013	29 Mar 2016	52,797	1,041.4
2014	31 Mar 2014	31 Mar 2017	29,487	1,214.4

The cost of the equity-settled instruments of CHF 27 million (2013: CHF 14 million) has been expensed in the consolidated income statement. A marginal portion of the number of shares expected to be delivered can be settled in cash in the jurisdictions where a physical delivery is not admitted.

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 ^a (CHF)	Ratio ^a (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2014	Number of options 2013
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98		7,950
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	2,250	34,450
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	16,500	112,050
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	915.0	7.0:1	15.41	55,700	280,500

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

An immaterial cost of these equity-settled instruments (2013: CHF 2 million) has been expensed in the consolidated income statement.

Movements in the number of share options outstanding, expressed in equivalent shares, are as follows:

	2014	Weighted average exercised price (CHF)	2013	Weighted average exercised price (CHF)
Number of options expressed in equivalent shares				
As at 1 January	57,801	927.3	116,319	954.0
Sold	(47,666)	927.1	(57,770)	972.4
Lapsed/cancelled			(748)	1,093.4
As at 31 December	10,135	928.6	57,801	927.3

Of the 10,135 outstanding options expressed in equivalent shares (2013: 57,801), 10,135 options (2013: 17,729) were exercisable. For these plans, the Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital up to an amount of CHF 1,618,200 representing 161,820 registered shares with a par value of CHF 10 per share. When held or sold, an option does not give right to receive a dividend or to vote.

Equity-settled instruments related to restricted shares

Restricted shares shown in the table below have been granted on a yearly basis. These shares are tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Restricted shares outstanding at the end of the year have the following terms:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Restricted share at grant date (CHF)	Number of restricted share 2014	Number of restricted share 2013
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3		9,907
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2015	810.3	10,359	10,409
2013	1 Mar 2018	1 Mar 2016	970.4	1,125	1,125
2014	31 Mar 2019	31 Mar 2017	1,214.4	1,190	

Of the 12,674 outstanding restricted shares (2013: 21,441), no share (2013: none) were deliverable. The cost of these equity-settled instruments of CHF 4 million (2013: CHF 6 million) has been expensed in the consolidated income statement.

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

Number of restricted shares	2014	2013
As at 1 January	21,441	24,312
Granted	1,190	1,125
Sold	(9,907)	(3,840)
Lapsed/cancelled	(50)	(156)
As at 31 December	12,674	21,441

For these plans, the Group has at its disposal treasury shares.

Cash-settled instruments related to share options

Option rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Strike price ^a (CHF)	Ratio ^a (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2014	Number of options 2013
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98		16,350
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	18,750	70,300
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2013	975.0	8.5:1	15.57	30,035	80,815
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2014	915.0	7.0:1	15.41	62,225	197,875

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

The change of the fair value and the execution of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 10 million (2013: charge of CHF 17 million) in the consolidated income statement. The liability element of the cash-settled instruments of CHF 14 million (2013: CHF 18 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	2014	Weighted average exercised price (CHF)	2013	Weighted average exercised price (CHF)
As at 1 January	47,069	920.6	97,670	970.9
Exercised	(32,672)	915.2	(49,318)	1,003.0
Lapsed/cancelled			(1,283)	1,113.2
As at 31 December	14,397	932.9	47,069	920.6

Of the 14,397 outstanding options expressed in equivalent shares (2013: 47,069), 14,397 options (2013: 18,801) were exercisable. The Group has at its disposal treasury shares to finance these plans. When held or sold, an option right does not give rights to receive a dividend nor to vote.

Cash-settled instruments related to restricted shares

Option rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2014	Number of options 2013
2011	25 Feb 2016	25 Feb 2014	866.3		4,535
2012	1 Mar 2017	1 Mar 2015	810.3	4,783	4,783
2013	1 Mar 2018	1 Mar 2016	970.4	125	125
2014	31 Mar 2019	31 Mar 2017	1,214.4	119	

The change of the fair value and the execution of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 5 million (2013: charge of CHF 8 million) in the consolidated income statement. The liability element of these cash-settled instruments of CHF 8 million (2013: CHF 10 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	2014	2013
As at 1 January	9,443	10,950
Granted	147	125
Exercised	(4,563)	(1,592)
Lapsed/cancelled		(40)
As at 31 December	5,027	9,443

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.

9. Jointly Controlled Entities

Name of joint ventures	Principal activity	Country of incorporation	Ownership interest
Jiangsu Xinrui Aromatics Ltd	Production of fragrance ingredients	China	49%
BGN Tech LLC	Innovative natural ingredients	USA	49%
Natural Extracts International Ltd	Natural ingredient derivatives production	Mauritius	49%

The above entities have been incorporated in 2014. Summarised financial information in respect of the Group's joint ventures is set out below. The following net assets represent 100% of the jointly controlled entities:

As at 31 December 2014 in millions of Swiss francs	2014
Current assets	16
Non-current assets	20
Current liabilities	(3)
Non-current liabilities	-
Total net assets of joint ventures	33

Income statement		2014
in millions of Swiss francs		
Income		-
Expenses		(3)

10. Other Operating Income

in millions of Swiss francs	2014	2013
Gains on fixed assets disposal	42	1
Other income	10	10
Total other operating income	52	11

In the year ended 31 December 2014, the Group recognised a one-off gain of CHF 42 million on the disposal of land at its Dübendorf location in Switzerland.

11. Other Operating Expense

in millions of Swiss francs	2014	2013
Amortisation of intangible assets	76	66
Impairment of long-lived assets	3	6
Losses on fixed assets disposals	3	2
Acquisition related costs	1	-
Other expenses	19	8
Total other operating expense	102	82

12. Expenses by Nature

in millions of Swiss francs	Note	2014	2013
Raw materials and consumables used		1,638	1,619
Total employee remuneration	7	1,003	999
Depreciation, amortisation and impairment charges	21, 22	293	277
Transportation expenses		53	50
Freight expenses		93	97
Consulting and service expenses		125	118
Other expenses		439	516
Total operating expenses by nature		3,644	3,676

13. Financing Costs

in millions of Swiss francs	2014	2013
Interest expense	52	62
Net interest related to defined benefits pension plan	12	17
Derivative interest (gains) losses	(2)	4
Amortisation of debt discounts	1	2
Total financing costs	63	85

14. Other Financial (Income) Expense, Net

in millions of Swiss francs	2014	2013
Fair value and realised (gains) losses from derivatives instruments, net (at fair value through income statement)	(2)	(24)
Exchange (gains) losses, net	18	38
Gains from available-for-sale financial assets	(3)	(1)
Realised (gains) losses from available-for-sale financial assets removed from equity	(2)	-
Unrealised (gains)/losses from fair value through income statement financial instruments	(2)	(4)
Interest income	(3)	(2)
Capital taxes and other non business taxes	9	10
Other (income) expense, net	5	11
Total other financial (income) expense, net	20	28

15. Income Taxes

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

in millions of Swiss francs	2014				2013		
	Income statement	Other comprehensive income	Own equity instruments	Total	Income statement	Other comprehensive income	Total
Current taxes							
- in respect of current year	117	(3)		114	142	(3)	139
- in respect of prior years	(6)			(6)	(19)		(19)
Deferred taxes							
- in respect of current year	2	(100)	(1)	(99)	(32)	64	32
- attributable to changes in tax rates	1	-		1	(2)		(2)
- reclassified from equity to income statement	-	-		-	-	-	-
- in respect of prior years	-	(3)		(3)	1		1
Total income tax expense	114	(106)	(1)	7	90	61	151

Since the Group operates globally, it is subject to income taxes in many different tax jurisdictions. As such therefore, in determining the provision for income taxes, judgment is required as there are transactions for which the ultimate tax determination is uncertain at the time of preparing the financial statements. As a result, any 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 final determinations are made.

The Group calculates on the basis of the income statement its average applicable tax rate as a weighted average of the tax rates in the tax jurisdictions in which the Group operates, including research tax credits and withholding tax on dividends, interest and royalties.

The Group's effective tax rate differs from the Group's average expected tax rate as follows:

	2014	2013
Group's average applicable tax rate	18%	19%
Tax effect of		
Income not taxable	(2)%	(1)%
Expenses not deductible	1%	1%
Other adjustments of income taxes of prior years	(1)%	(3)%
Other differences	1%	0%
Group's effective tax rate	17%	16%

The variation in the Group's average applicable tax rate arises due to changes in the composition of the Group's profitability within the Group's subsidiaries, in accordance with the Group's business profile in terms of geographical presence, product mix and customer portfolio, as well as external factors related to 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	2014	2013
Current income tax assets	22	18
Current income tax liabilities	(82)	(82)
Total net current income tax asset (liability)	(60)	(64)

2014 in millions of Swiss francs	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other differences	Total
Net deferred tax asset (liability) as at 1 January	(88)	(45)	98	10	106	81
Acquisition		(13)				(13)
(Credited) charged to consolidated income statement	(2)	9	(1)	(1)	(8)	(3)
(Credited) debited to other comprehensive income			99		4	103
(Credited) debited to own equity instruments					1	1
Currency translation effects	(4)	(3)	6	-	2	1
Net deferred tax asset (liability) as at 31 December	(94)	(52)	202	9	105	170
Deferred tax assets						258
Deferred tax liabilities						(88)
Net deferred tax asset (liability) as at 31 December						170

2013 in millions of Swiss francs	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other differences	Total
Net deferred tax asset (liability) as at 1 January	(92)	(56)	166	11	85	114
(Credited) charged to consolidated income statement	2	12	(3)	1	21	33
(Credited) debited to other comprehensive income			(64)			(64)
Currency translation effects	2	(1)	(1)	(2)		(2)
Net deferred tax asset (liability) as at 31 December	(88)	(45)	98	10	106	81
Deferred tax assets						168
Deferred tax liabilities						(87)
Net deferred tax asset (liability) as at 31 December						81

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 2015.

Deferred tax assets on loss carry forwards of CHF 9 million (2013: CHF 10 million) and on tax credits of CHF 56 million (2013: CHF 57 million) have been recognised. The Group has no material unrecognised deductible temporary differences

Deferred 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 378 million at 31 December 2014 (2013: CHF 290 million)

16. 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:

	2014	2013
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	563	490
Weighted average number of shares outstanding		
Ordinary shares	9,233,586	9,233,586
Treasury shares	(31,110)	(62,567)
Net weighted average number of shares outstanding	9,202,476	9,171,019
Basic earnings per share (CHF)	61.18	53.43

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:

	2014	2013
Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)	563	490
Weighted average number of shares outstanding for diluted earnings per share of 1 26,290 (2013: 1 03,654)	9,328,766	9,274,673
Diluted earnings per share (CHF)	60.35	52.83

17. Cash and Cash Equivalents

in millions of Swiss francs	2014	2013
Cash on hand and balances with banks	318	306
Short-term investments	94	207
Balance as at 31 December	412	513

At the end of December 2014, an amount of CHF 12 million (2013: CHF 7 million), held mainly in Argentina and in Venezuela, is not currently available for use by the Group.

18. Available-for-Sale Financial Assets

in millions of Swiss francs	2014	2013
Equity securities ^a	70	65
Bonds and debentures	35	36
Balance as at 31 December	105	101
Current assets	64	62
Non-current assets ^b	41	39
Balance as at 31 December	105	101

a) In 2014 and 2013 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

19. Accounts Receivable – Trade

in millions of Swiss francs	2014	2013
Accounts receivable	920	852
Notes receivable	-	-
Less: provision for impairment	(9)	(8)
Balance as at 31 December	911	844

Ageing list:

in millions of Swiss francs	2014	2013
Neither past due nor impaired	845	775
Less than 30 days	54	53
30 – 60 days	13	11
60 – 90 days	-	4
Above 90 days	8	9
Less: provision for impairment	(9)	(8)
Balance as at 31 December	911	844

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

in millions of Swiss francs	2014	2013
Balance as at 1 January	(8)	(7)
Increase in provision for impairment recognised in consolidated income statement	(2)	(3)
Amounts written off as uncollectible	1	-
Reversal of provision for impairment	-	2
Currency translation effects	-	-
Balance as at 31 December	(9)	(8)

No significant impairment charge has been recognised in the consolidated income statement in 2014 or 2013. Past due and impaired receivables are still considered recoverable. The carrying amount of accounts receivable trade is considered to correspond to the fair value.

20. Inventories

in millions of Swiss francs	2014	2013
Raw materials and supplies	297	264
Work in process	27	23
Intermediate and finished goods	477	436
Less: allowance for slow moving and obsolete inventories	(30)	(31)
Balance as at 31 December	771	692

In 2014, the amount of write-down of inventories was CHF 35 million (2013: CHF 33 million). At 31 December 2014 and 2013 no significant inventory was valued at net realisable value

21. Property, Plant and Equipment

2014 in millions of Swiss francs	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
Net book value					
Balance as at 1 January	98	648	526	71	1,343
Additions		1	5	162	168
Acquisition		2	6		8
Disposals	(4)	(6)	(4)		(14)
Transfers		15	82	(97)	
Impairment		(3)			(3)
Depreciation		(27)	(83)		(110)
Currency translation effects	3	20	8	7	38
Balance as at 31 December	97	650	540	143	1,430
Cost	97	1,076	1,675	143	2,991
Accumulated depreciation		(408)	(1,130)		(1,538)
Accumulated impairment		(18)	(5)		(23)
Balance as at 31 December	97	650	540	143	1,430

2013 in millions of Swiss francs	Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
Net book value					
Balance as at 1 January	100	661	534	93	1,388
Additions		2	7	116	125
Disposals		(1)	(3)		(4)
Transfers	1	34	85	(120)	
Impairment		(4)	(2)		(6)
Depreciation		(28)	(83)		(111)
Reclassified as inventories		(1)	(1)		(2)
Currency translation effects	(3)	(15)	(11)	(6)	(35)
Balance as at 31 December	98	648	526	83	1,355
Cost	98	1,084	1,625	83	2,890
Accumulated depreciation		(410)	(1,087)		(1,497)
Accumulated impairment		(26)	(12)		(38)
Balance as at 31 December	98	648	526	83	1,355

Qualifying assets related to the investment in China, Hungary and Singapore for which borrowing costs directly attributable to its acquisition or construction were recognised. At 31 December 2014 the capitalised borrowing costs amounted to CHF 0.6 million (2013: CHF 3.5 million).

Fire insurance value of property, plant and equipment amounted to CHF 4,205 million in 2014 (2013: CHF 4,259 million).

22. Intangible Assets

2014 in millions of Swiss francs	Goodwill	Intellectual property rights	Process- oriented technology and other	Software/ ERP system	Clients relationships	Total
Net book value						
Balance as at 1 January	1,616	141	73	279	175	2,284
Additions				46		46
Acquisition	6	32	7			45
Amortisation		(21)	(45)	(92)	(22)	(180)
Currency translation effects	96			2		98
Balance as at 31 December	1,718	152	35	235	153	2,293
Cost	1,718	371	386	551	321	3,347
Accumulated amortisation		(219)	(351)	(316)	(168)	(1,054)
Balance as at 31 December	1,718	152	35	235	153	2,293

2013 in millions of Swiss francs	Goodwill	Intellectual property rights	Process- oriented technology and other	Software/ ERP system	Clients relationships	Total
Net book value						
Balance as at 1 January	1,688	158	116	296	197	2,455
Additions			2	49		51
Amortisation		(17)	(44)	(78)	(21)	(160)
Currency translation effects	(72)		(1)		(1)	(74)
Balance as at 31 December	1,616	141	73	267	175	2,272
Cost	1,616	339	379	492	321	3,147
Accumulated amortisation		(198)	(306)	(225)	(146)	(875)
Balance as at 31 December	1,616	141	73	267	175	2,272

Classification of amortisation expenses is as follows

in millions of Swiss francs	2014			2013		
	Fragrances	Flavours	Total	Fragrances	Flavours	Total
Cost of sales	5	2	7	1	1	2
Marketing and distribution expenses	15	17	32	15	15	30
Research and product development expenses	24	41	65	22	40	62
Other operating expense	38	38	76	33	33	66
Total	82	98	180	71	89	160

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 607 million (2013: CHF 447 million) to the Fragrance Division and CHF 1,111 million (2013: CHF 1,169 million) to the Flavour Division.

The recoverable amount of each CGU has been determined based on value in use calculations. These calculations use pre-tax cash flow projections based on financial business plans and budgets approved by management covering a five-year period, as well as a terminal value. The basis of the key assumptions is market growth adjusted for estimated market share gains. The discount rate used to discount the estimated future cash flows has a number of components which are derived from capital market information where the cost of equity corresponds to the return expected by the shareholders by benchmarking with comparable companies in the fragrance and flavour industry, and where the cost of debt is based on the conditions on which companies with similar credit rating can obtain financing.

A discount rate of 9.5% (2013: 9.0%) was applied to cash flow projections of the fragrance Division and to cash flow projections of the Flavour Division. Cash flows of both divisions beyond the five-year period have not been extrapolated using a growth rate per annum. These discount rates are pre-tax.

No impairment loss in either division resulted from the impairment tests for goodwill. The outcome of the impairment test was not sensitive to reasonable changes in the cash flows and in the discount rate in the periods presented.

Intellectual property rights

As part of the acquisition of Food Ingredients Specialties (FIS), the Group acquired intellectual property rights, predominantly consisting of know-how being inseparable processes, formulas and recipes.

Process-oriented technology and other

This consists mainly of process-oriented technology, formulas, molecules and delivery systems acquired when the Group purchased IBF and Quest International.

Software/ERP system

This consists of Group ERP system development costs and computer software costs.

Client relationships

As part of the acquisition of Quest International, the Group acquired client relationships in the Flavour and Fragrance Divisions, mainly consisting of client relationships with key customers.

The residual useful lives of the acquired intangible assets carried at cost, being their fair value at acquisition date, are determined in accordance with the principles set out in Note 2.18.

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

- Software/ERP system 2.0 years
- Process-oriented technology 5.4 years
- Client relationships 7.2 years
- Intellectual property rights 6.8 years

23. Debt

2014 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
Floating rate debt						
Bank facility						
Bank overdrafts					3	3
Total floating rate debt					3	3
Fixed rate debt						
Bank borrowings	2	1		3	4	7
Straight bonds	149	298	398	845		845
Private placements	55		247	302	50	352
Total fixed rate debt	206	299	645	1,150	54	1,204
Balance as at 31 December	206	299	645	1,150	57	1,207
2013 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
Floating rate debt						
Bank facility						
Bank overdrafts					3	3
Total floating rate debt					3	3
Fixed rate debt						
Bank borrowings						
Straight bonds	149	298	147	594	300	894
Private placements	94		221	315	117	432
Total fixed rate debt	243	298	368	909	417	1,326
Balance as at 31 December	243	298	368	909	420	1,329

On 28 May 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 220 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It is redeemable by instalments at various times beginning on May 2008 through May 2015 with annual interest rates ranging from 3.65% to 5.00%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Givaudan United States, Inc has always been in full compliance with the covenants set. In May 2013, Givaudan United States, Inc reimbursed USD 110 million (CHF 103 million) of private placement. The total outstanding at 31 December 2014 is USD 50 million (equivalent to CHF 50 million).

On 16 April 2004, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 200 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It matures at various times in instalments beginning May 2009 through April 2016 with annual interest rates ranging from 4.16% to 5.49%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Until now, Givaudan United States, Inc has been in full compliance with the covenants set. In April 2014, Givaudan United States, Inc. reimbursed USD 75 million (CHF 66 million) of this placement, the total outstanding at 31 December 2014 is USD 55 million (equivalent to CHF 55 million).

On 23 May 2007, the Group entered into a 7-year private placement for a total amount of CHF 50 million with an annual interest rate of 3.125%. The private placement was made by Givaudan SA. In May 2014, the CHF 50 million has been reimbursed.

On 19 March 2009, the Group issued a 4.25% 5-year public bond with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The bond was redeemed in March 2014.

On 15 June 2011, the Group issued a 2.5% 7-year public bond with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA.

On 7 December 2011, the Group issued a dual tranche public bond transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years. The bond was issued by Givaudan SA.

In November 2012, Givaudan United States, Inc entered into three private placements for a total amount of USD 250 million (CHF 247 million) respectively USD 40 million redeemable in February 2020 with an annual interest rate of 2.74%, USD 150 million redeemable in February 2023 with an annual interest rate of 3.30% and USD 60 million redeemable in February 2025 with an annual interest rate of 3.45%. The proceeds of these transactions have been received on 6 February 2013. There are various covenants contained in these transactions covering conditions on net worth, indebtedness and EBITDA ratio to net interest expense of Givaudan United States, Inc. The company is and has been in full compliance with the covenants set.

On 19 March 2014, the Group issued a 1.00% 6.5-year public bond with a nominal value of CHF 100 million and a 1.75% 10-year public bond with a nominal value of CHF 150 million. These bonds were issued by Givaudan SA. The proceeds of CHF 250 million were mainly used to repay the 4.25% 5-year public bond with a nominal value of CHF 300 million which was redeemed in March 2014.

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

in millions of Swiss francs	2014	2013
Swiss Franc	848	944
US Dollars	352	382
Other currencies	7	3
Total debt as at 31 December	1,207	1,329

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

	2014	2013
Private placements	3.9%	4.0%
Straight bond	1.9%	3.0%
Weighted average effective interest rates on gross debt	2.5%	3.3%

24. Provisions

2014 in millions of Swiss francs	Restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
Balance as at 1 January	12	2	12	22	48
Additional provisions	3	8	8	4	23
Unused amounts reversed	(2)	(1)	(4)	(1)	(8)
Utilised during the year	(7)	(1)	(5)	(2)	(15)
Currency translation effects	-	-	-	-	-
Balance as at 31 December	6	8	11	23	48
Current liabilities	4	-	5	3	12
Non-current liabilities	2	8	6	20	36
Balance as at 31 December	6	8	11	23	48

2013 in millions of Swiss francs	Restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
Balance as at 1 January	27	5	15	25	72
Additional provisions	3	1	1	2	7
Unused amounts reversed	(2)	(3)	-	(1)	(6)
Utilised during the year	(15)	(1)	(4)	(3)	(23)
Currency translation effects	(1)	-	-	(1)	(2)
Balance as at 31 December	12	2	12	22	48
Current liabilities	11	-	4	1	16
Non-current liabilities	1	2	8	21	32
Balance as at 31 December	12	2	12	22	48

Significant judgment is required in determining the various provisions. A range of possible outcomes is determined to make reliable estimates of the obligation that is sufficient for the recognition of a provision. Differences between the final obligations and amounts that were initially recognised impact the income statement in the period which such determination is made.

Restructuring provisions

Restructuring provisions arise from re-organisations of the Group operations and management structure.

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 site and to treat where necessary.

Other provisions

These consist largely of provisions related to long-term deferred compensation plan and 'make good' on leased facilities.

25. Own Equity Instruments

Details of own equity instruments are as follows:

As at 31 December 2014	Settlement	Category	Maturity	Strike price ^a (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			47,872	86
Purchased calls	Net cash	Derivative	2014-2016	915-975	61,166	53
Purchased calls	Gross shares	Equity	2014-2016	1,197.6-1,443.5	46,000	25
Written puts	Gross shares	Financial liability	2014-2016	1,108-1,443.5	46,000	-

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

As at 31 December 2013	Settlement	Category	Maturity	Strike price ^a (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			45,020	57
Written calls	Gross shares	Equity	2014-2016	700.5-975	119,495	42
Purchased calls	Net cash	Derivative	2014-2016	700.5-975	41,163	15
Purchased calls	Gross shares	Equity	2014-2016	1,197.6-1,222	44,000	6
Written puts	Gross shares	Financial liability	2014-2016	1,108-1,200	44,000	4

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

26. Equity

Share capital

As at 31 December 2014, the share capital amounts to CHF 92,335,860, divided into 9,233,586 fully paid-up registered shares, with a nominal value of CHF 10.00 each. Every share gives the right to one vote.

The Board of Directors has at its disposal conditional capital of a maximum aggregate amount of CHF 7,481,980 that may be issued through a maximum of 748,198 registered shares, of which a maximum of CHF 1,618,200 can be used for executive share option plans.

At the Annual General Meeting held on 20 March 2014 a distribution to the shareholders of CHF 47.00 per share (2013: CHF 36.00 per share) was approved. The payment has been made out of general legal reserve – additional paid-in capital, in accordance with the Swiss tax legislation.

Movements in own equity instruments are as follows:

2014	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	45,020				70
Purchases at cost	33,000	1,385.5	1,338.3	1200,0	44
Sales and transfers	(30,148)	999.3	999.3	999.3	(30)
(Gain) loss, net recognised in equity					2
Movement on registered shares, net					16
Movement on derivatives on own shares, net					(7)
Income taxes					(1)
Balance as at 31 December	47,872				78

2013	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	128,363				47
Sales and transfers	(83,343)	999,3	999,3	999,3	(83)
(Gain) loss, net recognised in equity					9
Movement on registered shares, net					(74)
Movement on derivatives on own shares, net					97
Balance as at 31 December	45,020				70

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	2014	2013
Within one year	26	22
Within two to five years	53	50
Thereafter	39	39
Total minimum payments	118	111

The 2014 charge in the consolidated income statement for all operating leases was CHF 33 million (2013: CHF 33 million).

The Group has capital commitments for the purchase or construction of property, plant and equipment totalling CHF 44 million (2013: CHF 38 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.

Givaudan's affiliate Givaudan Fragrances Corporation is one of more than 100 companies that have been identified by the US Environmental Protection Agency ("EPA") as "Potentially Responsible Parties" for alleged contamination of the Lower Passaic River. In April, 2014, EPA released a study (FFS) of the lower eight miles of the river which contains several potential options

for future remediation. The Cooperating Parties Group, of which Givaudan is a member, is continuing to work on developing a Sustainable Remedy as an alternative to the EPA's FFS. It is anticipated the EPA will take a number of months before responding to the numerous comments it received to the FFS by the August, 2014 deadline before issuing a Record of Decision (ROD) for the final clean-up plan for the lower eight miles. Thereafter, it is expected that EPA will enter into negotiations on the ROD by the end of 2015. Potential EPA enforcement action on the FFS is not likely in the mid-term. Currently a reliable estimate of Givaudan's potential share of liability for costs cannot be made.

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 will recover 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	2014	2013
Salaries and other short-term benefits	10	10
Post-employment benefits	1	1
Share-based payments	11	11
Total compensation	22	22

No other related party transactions have taken place during 2014 (2013: nil) between the Group and the key management personnel.

Reconciliation table to the Swiss code of obligations

in millions of Swiss francs	IFRS		Adjustments ^a		Swiss CO (Art. 663b ^{bis})	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Salaries and other short-term benefits	10	10	(2)	(2)	8	8
Post-employment benefits	1	1	-	1	1	2
Share-based payments	11	11	-	(2)	11	9
Total compensation	22	22	(2)	(3)	20	19

a) IFRS information is adjusted mainly to the recognition of the share-based payments, IFRS 2 versus economic value at grant date. IFRS information also includes security costs.

There are no other significant related party transactions including in the jointly controlled entities

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 at the end of each year in office completed. In addition, each Board member is entitled to participate in the Givaudan RSU plan, which gives participants the right to receive Givaudan shares (or a cash equivalent in countries where securities laws prevent the offering of Givaudan securities) at the end of a three-year vesting period.

With the exception of the Chairman and outgoing Board members, each Board member receives an amount of CHF 10,000 for out-of-pocket expenses. This amount is paid for the coming year in office. The equity awards are also granted for the same period.

The compensation paid out to the Board for the reporting is shown in the table below:

2014 in Swiss francs	Jürg Witmer Chairman	André Hoffmann	Lilian Biner	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Werner Bauer	Calvin Grieder	Irina du Bois	Total compensation 2014 ^a	Total compensation 2013 ^a
Director fees ^b	400,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	-	1,100,000	1,000,000
Committee fees ^b	40,000	40,000	50,000	25,000	55,000	25,000	25,000	25,000	-	285,000	285,000
Total fixed (cash)	440,000	140,000	150,000	125,000	155,000	125,000	125,000	125,000	-	1,385,000	1,285,000
Number of RSU granted ^c	476	119	119	119	119	119	119	119	-	1,309	1,250
Value at grant ^d	578,054	144,514	144,514	144,514	144,514	144,514	144,514	144,514	-	1,589,652	1,213,000
Total compensation 2014^e	1,018,054	284,514	294,514	269,514	299,514	269,514	269,514	269,514	-	2,974,652	
Total compensation 2013^f	925,200	261,300	246,300	271,300	276,300	246,300	-	-	271,300		2,498,000

a) Represents total compensation for the Board of Director paid in respect of the year in office, reported in accordance with the accrual principle.

b) Represents Director and Committee fees to be paid in March 2015 in respect of the prior year in office, in accordance with the accrual principle.

c) RSU vest on 1 March 2017.

d) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

e) In respect of eight Board Members.

f) In respect of seven Board Members.

Social security charges estimated based on 2014 compensation amounted to CHF 188,000 (2013: CHF 144,000).

In addition to the above, payments 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 2014.

Special compensation of members of the Board who left the company during the reporting period

No such compensation was incurred during the reporting period.

Compensation of members of the Executive Committee

The compensation of the Executive Committee during the year was as follows:

2014 in Swiss francs	Gilles Andrier CEO	Executive Committee members (excluding CEO) ^a	Total compensation 2014	Total compensation 2013
Base salary	1,024,188	2,520,817	3,545,005	3,487,629
Pension benefits ^b	129,544	1,157,806	1,287,350	866,190
Other benefits ^c	110,051	784,044	894,095	802,272
Total fixed compensation	1,263,783	4,462,667	5,726,450	5,156,091
Annual incentive ^d	825,496	1,441,345	2,266,841	2,986,023
Number of 2014 performance shares granted ^e	1,900	5,920	7,820	8,250
Value at grant ^f	2,307,360	7,189,248	9,496,608	8,591,550
Total variable compensation	3,132,856	8,630,593	11,763,449	11,577,573
Total compensation 2014	4,396,639	13,093,260	17,489,899	
Total compensation 2013	4,465,946	12,267,718		16,733,664
Employer social security^g	349,000	1,058,000	1,407,000	1,209,000

a) Represents full year compensation of five Executive Committee members.

b) Company contributions to broad-based pension and retirement savings plans and annualised expenses accrued for supplementary executive retirement benefit.

c) Represents annualised value of health and welfare plans, international assignment benefits and other benefits in kind. Employer contribution to mandatory social security schemes are excluded.

d) Annual incentive accrued in reporting period based on 2014 performance.

e) Performance shares vest in March 2017.

f) Value at grant calculated according to IFRS methodology and based on 100% achievement of performance targets.

g) Estimated social security charges based on 2014 compensation (last column based on 2013 compensation).

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 2014.

Special compensation of Executive Committee members who left the company during the reporting period

Michael Carlos retired from his role as Head of Fragrances on 31 December 2014. He did not receive any special compensation as a result of his retirement. Outstanding performance share awards are eligible for vesting in accordance with the Articles of Incorporation and based on the extent that performance criteria have been met.

Ownership of shares and unvested share rights

Details on the Givaudan share-based payments plans are described in Note 8.

As per 31 December 2014, the Chairman and other Board members including persons closely connected to them held 92,134 Givaudan shares in total. For further details, please refer to the following table showing:

- The shares held individually by each Board member as per 31 December 2014.
- The RSUs that were granted in 2012-2014 and were still owned by members of the Board as per 31 December 2014.

2014 in numbers	Shares	RSUs
Jürg Witmer, Chairman	1,905	1,480
André Hoffmann ^a	88,503	370
Lilian Biner	126	370
Peter Kappeler	291	370
Thomas Rufer	339	370
Nabil Sakkab		370
Werner Bauer	970	119
Calvin Grieder		119
Total 2014	92,134	3,568
Total 2013	88,886	3,771

a) The following Givaudan derivatives were also held by Mr Hoffmann as per 31 December 2014 – 30,000 call warrants UBS – Givaudan 15 August 2016 (ISIN value no. CH 022 483 99 82). No other member of the Board of Directors held any share options or option rights as at 31 December 2014 (31 December 2013: 15,075 options in total).

The company is not aware of any ownership of shares, share options or RSU's as at 31 December 2014 by persons closely connected to the Board.

The Chief Executive Officer and other members of the Executive Committee, including persons closely connected to them, held 4,839 Givaudan shares. For further details, please refer to the following table showing:

- The shares held individually by each member of the Executive Committee as per 31 December 2014.
- The unvested share rights that were granted in 2012-2014 and were still owned by members of the Executive Committee as per 31 December 2014.

2014 in numbers	Shares	Unvested share rights ⁹
Gilles Andrier, CEO	1,400	5,100
Matthias Währen	1,504	2,835
Mauricio Graber	550	2,835
Michael Carlos	-	4,000
Joe Fabbri	482	2,150
Adrien Gonckel	903	2,150
Total 2014	4,839	19,070
Total 2013	4,249	14,833

⁹Includes unvested performance shares and/or restricted shares.

No member of the Executive Committee held any share options or option rights as at 31 December 2014 (31 December 2013: 110,000 options in total).

Two people closely connected to members of the Executive Committee owned Givaudan securities as at 31 December 2014:

- One person owned 109 shares
- One person owned 245 unvested share rights

The company is not aware of any other ownership of shares, share options, option rights, RSU's or performance shares as at 31 December 2014 by persons closely connected to members of the Executive Committee.

31. List of Principal Group Companies

The following are the principal companies of the Group over which the Group exercises control. Share capital is shown in thousands of currency units:

	Givaudan SA	CHF	92,336
Switzerland	Givaudan Suisse SA	CHF	4,000
	Givaudan Finance SA	CHF	100,000
	Givaudan International SA	CHF	100
	Fondation Givaudan	-	-
Argentina	Givaudan Argentina SA	ARS	7,000
	Givaudan Argentina Servicios SA	ARS	5,000
Australia	Givaudan Australia Pty Ltd	AUD	21,012
Austria	Givaudan Austria GmbH	EUR	40
	FF Holdings (Bermuda) Ltd	USD	12
Bermuda	Givaudan International Ltd	USD	12
	FF Insurance Ltd	CHF	170
	Givaudan do Brasil Ltda	BRL	133,512
Canada	Givaudan Canada Co	CAD	12,901
Chile	Givaudan Chile Ltda	CLP	5,000
	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	USD	7,750
China	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd	USD	10,783
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	USD	12,000
	Givaudan Hong Kong Ltd	HKD	7,374
	Givaudan Flavors (Nantong) Ltd	USD	25,000
Colombia	Givaudan Colombia SA	COP	6,965,925
Czech Republic	Givaudan CR, s.r.o.	CZK	200
	Givaudan Egypt SAE	USD	2,000
Egypt	Givaudan Egypt Fragrances LLC	EGP	50
	Givaudan France SAS	EUR	4,696
France	Soliance SA	EUR	1,203
	Givaudan Deutschland GmbH	EUR	4,100
Germany	Givaudan Hungary Kft	EUR	15
	Givaudan Finance Services Kft	EUR	2
India	Givaudan (India) Private Ltd	INR	87,330
Indonesia	P.T. Givaudan Indonesia	IDR	2,608,000
Italy	Givaudan Italia SpA	EUR	520
Japan	Givaudan Japan K.K.	JPY	1,000,000
Korea	Givaudan Korea Ltd	KRW	550,020
Malaysia	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd	MYR	200
Mexico	Givaudan de Mexico SA de CV	MXN	53,611
	Givaudan Nederland B.V.	EUR	402
	Givaudan Nederland Services B.V.	EUR	18
	Givaudan Treasury International B.V.	EUR	18
New Zealand	Givaudan NZ Ltd	NZD	71
Nigeria	Givaudan (Nigeria) Ltd	NGN	10,000
Peru	Givaudan Peru SAC	PEN	25
Poland	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.	PLN	50
Russia	Givaudan Rus LLC	RUB	9,000
Singapore	Givaudan Singapore Pte Ltd	SGD	24,000
South Africa	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	ZAR	360,002
Spain	Givaudan Iberica, SA	EUR	8,020
Sweden	Givaudan North Europe AB	SEK	120
Thailand	Givaudan (Thailand) Ltd	THB	100,000
Turkey	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Limited Sirketi	TRY	34
United Kingdom	Givaudan UK Ltd	GBP	70
	Givaudan Holdings UK Ltd	GBP	317,348
	Givaudan United States, Inc.	USD	0.05
United States of America	Givaudan Flavors Corporation	USD	0.1
	Givaudan Fragrances Corporation	USD	0.1
	Givaudan Flavors and Fragrances, Inc.	USD	0.1
Venezuela	Givaudan Venezuela SA	VEF	4.5

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 Enterprise Risk Management Charter describes the principles, framework and process of the Givaudan Enterprise Risk Management, which ensure that material risks are identified, managed and reported. It defines the associated roles and responsibilities which are reflected in the delegated authorities. Enterprise Risk Management encompasses both the Fragrance and Flavour businesses, as well as Givaudan Group functions. It includes all types of risks in terms of their nature, their source or their consequences.

The process aims to be comprehensive, organised and documented in order to improve compliance with corporate governance regulations, guidelines and good practices; better understand the risk profile of the business; and provide additional risk-based management information for decision making.

The objectives of the Risk Management process are to continuously ensure and improve compliance with good corporate governance guidelines and practices as well as laws and regulations, where applicable; facilitate disclosure to key stakeholders of potential risks and the company's philosophy for dealing with them. At the same time, the process creates the awareness of all key executives of the magnitude of risks; provides risk-based management information for effective decision-making; and safeguard the values of the company and its assets, and protect the interests of shareholders.

Givaudan's management, at all levels, is accountable for ensuring the appropriateness, timeliness and adequacy of the risk analysis. Mitigation decisions are taken at individual and combined levels. This management is also responsible for implementing, tracking and reporting the risk mitigation directives of the Executive Committee, including periodic reporting to the Board.

The assessment is performed in collaboration between the Executive Committee, divisional and functional management teams and the Corporate Compliance Office.

The Board of Director's Audit Committee also promotes the effective communication between the Board, Givaudan's Executive Committee, other senior corporate functions and Corporate Internal Audit in order to foster openness and accountability.

Givaudan has carried out its annual review of internal controls over accounting and financial reporting. A risk assessment is performed throughout the Internal Control System for those identified risks which may arise from the accounting and financial reporting. Then, relevant financial reporting controls are defined for each risk.

33. Subsequent Event

On the 15th January 2015 the Swiss National Bank removed the currency ceiling against the Euro (€). This resulted in a significant strengthening of the Swiss Franc against all major currencies in which the Group operates.

The Group has assessed the impact, particularly on counterparty risk, currency exposures and intangible assets, including goodwill.

The event described has no impact on either the accounting policies applied; the valuation principles followed; or on management estimates in the preparation of the consolidated financial statements for the year ended 31st December 2014.

Report of the statutory auditors

On the consolidated financial statements

Deloitte.

Report of the statutory auditor
to the General Meeting of
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA
Route de Pré-Bois 20
Case Postale 1808
CH-1215 Genève 15
Tél: +41 (0)58 279 8000
Fax: +41 (0)58 279 8800
www.deloitte.ch

Report of the Statutory Auditor on the Consolidated Financial Statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying consolidated financial statements of Givaudan SA, presented on pages 6 to 60, which comprise the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of financial position, consolidated statement of changes in equity, consolidated statement of cash flows and notes to the consolidated financial statements for the year ended December 31, 2014.

Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation of these consolidated financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and the requirements of Swiss law. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

Auditor's Responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards and International Standards on Auditing (ISA). Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the consolidated financial statements for the year ended December 31, 2014 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



Joëlle Herbette
Licensed Audit Expert

Geneva, January 27, 2015

Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Statutory financial statements of Givaudan SA

(Group Holding Company)

Income Statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2014	2013
Income from investments in Group companies	8	179	273
Royalties from Group companies		875	780
Interest income from Group companies		2	2
Other income		64	72
Total income		1,120	1,127
Research and development expenses to Group companies		(269)	(274)
Interest expense to Group companies		-	(1)
Amortisation of intangible assets		(119)	(104)
Share of (loss)/profit of jointly controlled entities	9	(2)	
Other financial expenses		(134)	(138)
Other expenses		(96)	(85)
Withholding taxes and capital taxes		(18)	(26)
Total expenses		(638)	(628)
Income before taxes		482	499
Income taxes		(26)	(17)
Net income		456	482

Statement of Financial Position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2014	2013
Cash and cash equivalents		1	1
Marketable securities		57	37
Accounts receivable from Group companies		116	148
Other current assets		10	7
Current assets		184	193
Investments in Group companies	8	4,029	3,971
Loans to Group companies	8	150	150
Intangible assets		370	430
Jointly controlled entities	9	16	
Other long-term assets		29	21
Non-current assets		4,594	4,572
Total assets		4,778	4,765
Short-term debt	3, 4	213	515
Accounts payable to Group companies		65	63
Other payables and accrued liabilities		63	55
Current liabilities		341	633
Long-term debt	4	845	594
Loans from Group companies		-	-
Other non-current liabilities		99	68
Non-current liabilities		944	662
Total liabilities		1,285	1,295
Share capital	6, 7	92	92
General legal reserve	6, 7	18	18
- first attribution			
- additional paid-in capital	6, 7	863	1,296
Reserve for own equity instruments	6, 7	85	66
Free reserve	6, 7	1,557	1,176
Retained earnings			
Balance brought forward from previous year		422	340
Net income for the year		456	482
Equity		3,493	3,470
Total liabilities and equity		4,778	4,765

Notes to the statutory financial statements

1. General

The financial statements of Givaudan SA, Fernier near Geneva in Switzerland, are prepared in accordance with the provisions of the Swiss Code of Obligations.

2. Valuation Methods and Translation of Foreign Currencies

Investments in, and loan to, Group companies are stated respectively at cost and nominal value less appropriate write-downs. Marketable securities are shown at the lower of cost and market value. Derivatives are recorded at fair value.

In the statement of financial position, foreign currency assets and liabilities are re-measured at year-end exchange rates with the exception of investments in Group companies which are valued at historical exchange rates. Foreign currency gains and losses are recognised in the income statement.

3. Short Term Debt

Short term debt includes an amount of CHF -213 million (2013: CHF -165 million) related to the cash pooling agreements with a Group company.

4. Debt

On 23 May 2007, Givaudan SA entered into a 7-year private placement for a total amount of CHF 50 million with an annual interest rate of 3.125%. In May 2014, the CHF 50 million has been reimbursed.

On 19 March 2009, Givaudan SA issued a 4.25% 5-year public bond with a nominal value of CHF 300 million. The bond was redeemed in March 2014.

On 15 June 2011, Givaudan SA issued a 2.5% 7-year public bond with a nominal value of CHF 300 million.

On 7 December 2011, Givaudan SA issued a dual tranche public bond transaction of CHF 150 million each, totalling CHF 300 million, respectively of 1.250% for 5 years and of 2.125% for 10 years.

On 19 March 2014, Givaudan SA issued a 1.00% 6.5-year public bond with a nominal value of CHF 100 million and a 1.75% 10-year public bond with a nominal value of CHF 150 million. The proceeds of CHF 250 million were mainly used to repay the 4.25% 5-year public bond with a nominal value of CHF 300 million which was redeemed in March 2014.

5. Taxes

The company is part of a Group for VAT purposes with two other affiliates of the Group in Switzerland. The company is jointly and severably liable towards the tax authorities for current and future VAT payables of the VAT group to which it belongs.

6. Equity

As at 31 December 2014, the share capital amounts to CHF 92,335,860, divided into 9,233,586 fully paid-up registered shares, with a nominal value of CHF 10.00 each. Every share gives the right to one vote.

The Board of Directors has at its disposal conditional capital of a maximum aggregate amount of CHF 7,481,980 that may be issued through a maximum of 748,198 registered shares, of which a maximum of CHF 1,618,200 can be used for executive share option plans.

At the Annual General Meeting held on 20 March 2014, a distribution to the shareholders of CHF 47.00 per share (2013 CHF 36.00 per share) was approved. The payment has been made out of general legal reserve – additional paid-in capital, according to the Swiss tax legislation.

Movements in reserve for own shares are as follows:

2014	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	45,020				66
Purchases at cost	33,000	1,385.5	1,338.3	1,200.0	44
Sales and transfers at cost	(30,148)	827.4	827.4	827.4	(25)
Issuance of shares					
Balance as at 31 December	47,872				85

2013	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
Balance as at 1 January	128,363				135
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(83,343)	827.4	827.4	827.4	(69)
Issuance of shares					
Balance as at 31 December	45,020				66

As at 31 December 2014, there are no other companies controlled by Givaudan SA that held Givaudan SA shares.

On 31 December 2014, William H. Gates III (10.29%), BlackRock Inc. (5.02%), MFS Investment Management (3.01%), Nortrust Nominees Ltd (nominee; 15.21%), Chase Nominees Ltd (nominee; 6.77%) and the Bank of New York Mellon SA/NV (nominee; 3.78%) were the only shareholders holding more than 3% of total voting rights.

7. Movements in Equity

2014 in millions of Swiss francs	General legal reserve						Retained earnings	Total
	Share Capital	First attribution	Additional paid-in capital	Reserve for own equity instruments	Free reserve			
Balance as at 1 January	92	18	1,296	66	1,176	822	3,470	
Registered shares								
Issuance of shares								
Appropriation of available earnings								
Transfer to the free reserve					400	(400)		
Transfer to the general legal reserve								
Distribution to the shareholders paid relating to 2013			(433)				(433)	
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				19	(19)			
Net profit for the year						456	456	
Balance as at 31 December	92	18	863	85	1,557	878	3,493	

2013 in millions of Swiss francs	General legal reserve						Retained earnings	Total
	Share Capital	First attribution	Additional paid-in capital	Reserve for own equity instruments	Free reserve			
Balance as at 1 January	92	17	1,627	135	907	541	3,319	
Registered shares								
Issuance of shares								
Appropriation of available earnings								
Transfer to the free reserve					200	(200)		
Transfer to the general legal reserve		1				(1)		
Distribution to the shareholders paid relating to 2012			(331)				(331)	
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				(69)	69			
Net profit for the year						482	482	
Balance as at 31 December	92	18	1,296	66	1,176	822	3,470	

In compliance with the Swiss tax legislation, reserves from additional paid-in capital are presented separately in equity. Any payments made out of these reserves are not subject to Swiss withholding tax, nor subject to income tax on individual shareholders who are resident in Switzerland. This change in presentation has been included in the above tables. All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

8. List of Principal Direct Subsidiaries

The following are the principal direct subsidiaries of the company, which are wholly-owned unless otherwise indicated (percentage of voting rights):

Switzerland	Givaudan Suisse SA
	Givaudan Finance SA
	Givaudan International SA
Argentina	Givaudan Argentina SA
	Givaudan Argentina Servicios SA
Australia	Givaudan Australia Pty Ltd
Austria	Givaudan Austria GmbH
Brazil	Givaudan do Brasil Ltda
Canada	Givaudan Canada Co
Chile	Givaudan Chile Ltda

China	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd Givaudan Hong Kong Ltd Givaudan Flavors (Nantong) Ltd
Colombia	Givaudan Colombia SA
Czech Republic	Givaudan CR, s.r.o.
Egypt	Givaudan Egypt SAE Givaudan Egypt Fragrances LLC
France	Givaudan France SAS Soliance SA
Germany	Givaudan Deutschland GmbH
Hungary	Givaudan Hungary Kft Givaudan Finance Services Kft
India	Givaudan (India) Private Ltd
Indonesia	P.T Givaudan 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. Givaudan Treasury International B.V.
Nigeria	Givaudan (Nigeria) Ltd
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 2014, Givaudan SA increased its investments in Givaudan Argentina SA and Givaudan Nantong Ltd and acquired Givaudan (Nigeria) Ltd and Soliance SA.

9. Jointly Controlled Entities

Name of joint ventures	Principal activity	Country of incorporation	Ownership interest
Jiangsu Xinrui Aromatics Ltd	Production of fragrance ingredients	China	49%
BGN Tech LLC	Innovative natural ingredients	USA	49%
Natural Extracts International Ltd	Natural ingredient derivatives production	Mauritius	49%

10. Board of Directors and Executive Committee Compensation

Information required by Swiss law, as per art. 663b bis C O, 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 and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital of Givaudan SA

Proposal of the Board of Directors to the General Meeting of Shareholders

Available earnings

in Swiss francs	2014	2013
Net profit for the year	455,705,932	481,890,228
Balance brought forward from previous year	421,829,891	339,939,663
Total available earnings	877,535,823	821,829,891
Transfer to free reserve	400,000,000	400,000,000
Transfer to the general reserve – first attribution		
Total appropriation of available earnings	400,000,000	400,000,000
Amount to be carried forward	477,535,823	421,829,891

General legal reserve – additional paid-in capital

in Swiss francs	2014	2013
Additional paid-in capital from issuance of shares		
Balance brought forward from previous year	862,942,672	1,296,222,230
General legal reserve – additional paid-in capital	862,942,672	1,296,222,230
2013 distribution of CHF 47.00 gross per share ^a		433,978,542
Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital		433,978,542
2014 distribution proposal of CHF 50.00 gross per share ^a	461,679,300	
Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital	461,679,300	
Distribution not paid on Treasury shares held by the Group		698,984
Amount to be carried forward	401,263,372	862,942,672

a) All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

Report of the statutory auditors

On the statutory financial statements

Deloitte.

Report of the statutory auditor
to the General Meeting of
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA
Route de Pré-Bois 20
Case Postale 1808
CH-1215 Genève 15
Tél: +41 (0)58 279 8000
Fax: +41 (0)58 279 8800
www.deloitte.ch

Report of the Statutory Auditor on the Financial Statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying financial statements of Givaudan SA presented on pages 62 to 67, which comprise the income statement, the statement of financial position and the notes for the year ended December 31, 2014.

Board of Directors' Responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation of these 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, 2014 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

Report on Other Legal Requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings and distribution from the general legal reserve – additional paid-in capital complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

Deloitte SA



Thierry Aubertin
Licensed Audit Expert
Auditor in Charge



Joëlle Herbette
Licensed Audit Expert

Geneva, January 27, 2015

Audit. Tax. Consulting. Corporate Finance.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu





Givaudan
Worldwide

Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Argentina	San Lorenzo 4759, Esquina Ave Mitre, Munro, Prov. Buenos Aires B1 605 EIO	Givaudan Argentina SA		■	■	■	■	
	Ruta 9 Panamericana Km 3 6.5, Partido Malvinas Argentinas, Buenos Aires B1 667KOV	Givaudan Argentina SA	■		■	●	■	
	Tronador 4890, 8° piso, Buenos Aires C 1 43 0DNN CABA	Givaudan Argentina Servicios SA						■
Australia	1 2 Britton Street, Smithfield, Sydney NSW 21 64	Givaudan Australia Pty Ltd		■			■	
	Unit 3 6, 5 Inglewood Place, Baulkham Hills, Sydney NSW 21 53	Givaudan Australia Pty Ltd	■	■	■	■		
	1 4 Woodruff Street, Port Melbourne VIC 3 21 7	Givaudan Australia Pty Ltd		■	■			
Austria	Twin Tower Vienna, Wienerbergstrasse 1 1 1, 1 09 Vienna	Givaudan Austria GmbH		■	■	■		
		Givaudan International Ltd						■
Bermuda	Hamilton	FF Holdings (Bermuda) Ltd						■
		FF Insurance Ltd						■
		Givaudan do Brasil Ltda	■	■	■	■	■	
Brazil	Avenida Engenheiro Billings 21 85, Jaguaré, São Paulo SP - 05321 - 01 0	Givaudan do Brasil Ltda	■	■	■	■	■	
	Avenida Engenheiro Billings 1 653 & 1 729, Jaguaré, São Paulo SP - 05321 - 01 0	Givaudan do Brasil Ltda	■		■	■		
Canada	2400 Matheson Blvd. East, Mississauga, Ontario L4W 5G9	Givaudan Canada Co.		■	■			
Chile	Avda Del Valle 869, oficina 2 02, Ciudad Empresarial, Comuna de Huechuraba, Santiago de Chile	Givaudan Chile Ltda		■	■	■		
		Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Beijing Branch	■		■			
China	1 5F, Tower 2, Kun Sha Center, No. 1 6 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, 1 00027 Beijing	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Beijing Branch		■	■	●		
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 2 01 303 Shanghai	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	■		■	■	■	
	668 Jing Ye Road, Jin Qiao Export Area, Pu Dong New Area, 2 01 201 Shanghai	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd		■	■	■	■	
	Unit 6-7, 1 5F Shuion Center, No 3 74-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510 03 0 Guangzhou	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch	■		■			
	Unit 5, 1 5F Shuion Center, No 3 74-2 Beijing Road, Yue Xiu District, 510 03 0 Guangzhou	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch		■	■	●		
	222, Jiang Tian East Road, Songjiang Development Zone, 2 01 600 Shanghai	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	■	■			■	
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, 2 01 303 Shanghai	Givaudan Management Consulting (Shanghai) Ltd						■
	room 2 001, 2 0F Funian Plaza-2, No. 666 Jitai Road, Gaoxin District, 61 0041 Chengdu, Sichuan Province	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Chengdu Branch		■	■	●		
	Unit 1 001, 1 0F Miramar Tower, 1 32 Nathan Road, Tsim Sha Tsui	Givaudan Hong Kong Ltd	■	■	■			

● Application only ▲ Flavour ingredients △ Creation only

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Colombia	Carrera 98 No. 25 G - 40, 1 51 1 96 Bogotá D.C.	Givaudan Colombia SA	■	■	■	■		
Czech Republic	Klimentská 1 0, Praha 1 1 0 0 0	Givaudan CR, s.r.o.		■	■			
Egypt	Piece 37, Industriel Zone 3, 6th of October City	Givaudan Egypt SAE		■	■	■	■	
	46 El Thawra st., 3rd floor, Appt 3 04, Heliopolis	Givaudan Egypt Fragrances LLC	■		■			
Finland	Niemenkatu 73, 1 51 4 0 Lahti	Givaudan International SA, Branch in Finland		■	■			
	46, avenue Kléber, 751 1 6 Paris	Givaudan France SAS	■		■	■		
	55 Rue de la Voie des Bans, CS5 00024, 9510 2 Argenteuil Cedex	Givaudan France SAS	■		■	■		
France	19-23 Rue de la Voie des Bans, CS5 00024, 9510 2 Argenteuil Cedex	Givaudan France SAS		■	■	■		
	Route de Bazancourt, 51 1 1 0 Pomacle	Soliance – Givaudan	■				■	
	Anse du Pors Gelin, 22560 Pleumeur Bodou	Soliance – Givaudan	■			●		
Germany	Giselherstrasse 11, 44319 Dortmund	Givaudan Deutschland GmbH		■	■	■	■	
	Lehmweg 17, 20251 Hamburg	Givaudan Deutschland GmbH	■		■			
Hungary	Seregély köz 11., 1 037 Budapest	Givaudan International AG Hungary Commercial Representative Office		■	■			
	Királyhegyesi út 3, 6900 Makó	Givaudan Hungary Kft		■	■	■	■	
	Teréz körút 55-57, Eiffel Offices, Building C, 1 062 Budapest	Givaudan Finance Services Kft						■
India	Plot No. 3 0, Survey No. 1 68, Dabhel Industrial Estate, Daman 39621 0	Givaudan (India) Pvt Ltd		■			■	
	Plot No. 26, 2nd Cross Jigani Industrial Area, Anekal Taluk, Jigani, Bangalore, Karnataka 5601 05	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 1 2201 1	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■	■			
Indonesia	Jl. Raya Jakarta-Bogor Km 35, Cimanggis Depok, 1 6951 West Java	PT. Givaudan Indonesia	■	■			■	
	Menara Anugrah 7th - 9th Floor, Kantor Taman E3.3, Jl. Mega Kuningan Lot 8.6 - 8.7, Kawasan Mega Kuningan, 1 2950 Jakarta	PT. Givaudan Indonesia	■	■	■	■		
Iran	P.O. Box 1 51 75/534 - No.2 02 - 2 04, Gol Bld., Gol Alley, After Park Saei, Vali Asr, Tehran	Givaudan International SA, Iran Branch	■	■	■			
Italy	Via XI Febbraio 99, 2 0090 Vimodrone (MI)	Givaudan Italia SpA	■	■	■	●		

● Application only ▲ Flavour ingredients △ Creation only

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Japan	3 01 4-1 Shinohara-cho, Kohoku-ku, Yokohama-shi, Kanagawa 22 2 - 002 6	Givaudan Japan K.K.	■		■	■		
	3 05 6 Kuno, Fukuroi-shi, Shizuoka 437-0061	Givaudan Japan K.K.		■			■	
	3-23, Shimomeguro 2-chome, Meguro-ku, Tokyo 1 53-0064	Givaudan Japan K.K.		■	■	■		
Malaysia	A-901 Menara 1 , Kelana Brem Towers, Jalan SS 7/1 5 (Jalan Stadium), 47301 Petaling Jaya Selangor Darul Ehsan	Givaudan Malaysia Sdn Bhd	■	■	■	●		
Mexico	Camino a Quintanares Km. 1 .5, Pedro Escobedo, 76700 Queretaro	Givaudan de México SA de CV	■				■	
	Av. Eje Norte-Sur No. 11 Civac, 62578 Jiutepec Morelos	Givaudan de México SA de CV		■	■	■	■	
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 1 2 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11 950 Mexico, D.F	Givaudan de México SA de CV		■	■			
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 9 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11 950 Mexico, D.F	Givaudan de México SA de CV	■		■	■		
Myanmar	46A - 2C Excellent Condo, Pantra Street, Dagon Township, Yangon	Givaudan Singapore Pte Ltd (Myanmar Branch)	■	■	■	●		
Netherlands	Huizerstraatweg 28, 1 41 1 GP Naarden	Givaudan Nederland BV		■	■	■	●	
	Huizerstraatweg 28, 1 41 1 GP Naarden	Givaudan Nederland Services BV						■
	Huizerstraatweg 28, 1 41 1 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		■	■			
Nigeria	Plot 2 and 4, Block D, Amuwo Odofin Industrial scheme, Apapa/Oshodi Expressway, Lagos	Givaudan (Nigeria) Limited	■	■	■	●		
Pakistan	25 th Floor. The Ocean Tower, Block - 9. Clifton, Karachi - 75600	Givaudan International SA Pakistan		■	■	●		
Peru	Av. Victor Andrés Belaúnde 1 47, Centro Empresarial Real, Torre Real 1 Piso 1 1 , San Isidro 27 Lima	Givaudan Peru SAC	■	■	■	●		
Philippines	37/F Robinsons Equitable Tower, ADB Avenue corner Poveda Street, Ortigas Center, Pasig City 1 605	Givaudan Singapore Pte Ltd, Regional Operating Headquarter	■	■	■	●		
Poland	ul. Puławska 1 82, IO-1 Building, 02-670 Warszawa	Givaudan Polska Sp. z o.o.		■	■			

● Application only ▲ Flavour ingredients △ Creation only

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Russian Federation	Riverside Towers Business Centre, Floor 7-8, Kosmodamianskaya Naberezhnaya 52/1, 115054 Moscow	Givaudan Rus LLC		■	■	■		
	Delovoy dom B-5, floor 9, Botanicheskiy pereulok 5, 129090 Moscow	Givaudan Rus LLC	■		■	■		
Singapore	1 Woodlands Avenue 8, Singapore 738972	Givaudan Singapore Pte Ltd	■	■	■	■	■	
	19 Chin Bee Road, Singapore 619833	Givaudan Singapore Pte Ltd		■				■
South Africa	9-11 Brunel Road, Tulisa Park, Johannesburg 2197	Givaudan South Africa (Pty) Ltd		■	■	■	■	
	51 A Galaxy Avenue, Linbro Business Park, Frankenwald, 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 Batllé s/n, 8470 Sant Celoni, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA	■	■	■	△	■	
	Edificio Géminis, Bloque B 1º 2a, Parque de Negocios Mas Blau, 8820 El Prat de Llobregat, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA	■		■			
Sweden	Hedvig Möllers gata 17, 22355 Lund	Givaudan North Europe AB		■	■			
Corporate Headquarters								
Switzerland	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan SA						■
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Finance SA						■
	Überlandstrasse 138, 8600 Dübendorf	Givaudan Schweiz AG		■			■	
	Überlandstrasse 138, 8600 Dübendorf	Givaudan International AG		■	■	■		
	8310 Kempththal	Givaudan Schweiz AG		■			■	
	8310 Kempththal	Givaudan International AG		■		△		
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan Suisse SA	■				■	
	Chemin de la Parfumerie 5, 1214 Vernier	Givaudan International SA	■		■			■
Taiwan, Republic of China	7/F., No 303, Hsin Yi Road, Sec 4, Taipei City, Taiwan 106	Givaudan Singapore Pte Ltd, Taiwan Branch	■	■	■	●		

● Application only ▲ Flavour ingredients △ Creation only

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Sales	Creation/ Application	Production	Financing Services
Thailand	71 9 KPN Tower, 1 6 & 25 Floor, Rama 9 Road, Bangkapi Huaykwang, Bangkok 1 031 0	Givaudan (Thailand) Ltd	■	■	■	●		
Turkey	Ebulula Cad. Lale Sok., Park Maya Sitesi Barclay 1 9A Daire 6-7, Akatlar, Besiktas / Istanbul 3 4335	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Ltd. Sirketi	■		■			
	Büyükdere Cad. Telpa Plaza., No 1 95 K.3, Levent, Istanbul 3 4394	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Ltd. Sirketi		■	■	■		
UAE	Concord Tower Floor 21 , Offices 21 09 - 21 14, P.O. Box No. 331 70, Media City, Dubai	Givaudan International SA (Representative Office)	■		■	■		
	Concord Tower, Floor 36, Offices 3 606 - 3 61 0, P.O. Box No. 331 70, Media City, Dubai	Givaudan International SA (Representative Office)		■	■	■		
United Kingdom	Magna House, 76-80 Church Street, Staines, Middx. TW1 8 4XR	Givaudan UK Ltd	■		■			
	Chippenham Drive, Kingston, Milton Keynes MK1 0 OAE	Givaudan UK Ltd		■	■	■		
	Kennington Road, Ashford, Kent TN24 0LT	Givaudan UK Ltd	■		■	■	■	
Ukraine	Pimonenko Str. 1 3 6B/1 8, 04050 Kiev	Givaudan International SA, Representative Office		■	■			
United States of America	880 West Thorndale Avenue, Itasca, IL 601 43	Givaudan Flavors Corporation		■			■	
	580 Tollgate Road, Suite A, Elgin, IL 601 23	Givaudan Flavors Corporation		■	■	■		
	11 99 Edison Drive 1 -2, Cincinnati, OH 4521 6	Givaudan Flavors Corporation		■	■	■		
	245 Merry Lane, East Hanover, NJ 0793 6	Givaudan Flavors Corporation		■	■	■	■	
	9500 Sam Neace Drive, Florence, KY 41 042	Givaudan Flavors Corporation		■			■	
	4705 U.S. Highway 92 East, Lakeland, FL 33801 -3255	Givaudan Flavors Corporation		■	■		■	
	1 00 East 69th Street, Cincinnati, OH 4521 6	Givaudan Flavors Corporation		■			■	
	International Trade Center, 3 00 Waterloo Valley Road, Mount Olive, NJ 07828	Givaudan Fragrances Corporation	■				■	
	40 West 57th St. 11 th floor, New York, NY 1 001 9	Givaudan Fragrances Corporation	■		■	■		
71 7 Ridgedale Avenue, East Hanover, NJ 0793 6	Givaudan Fragrances Corporation	■		■	■			
Venezuela	Calle Veracruz con calle Cali Torre, ABA Piso 8, Ofic 8A, Las Mercedes, Caracas CP 1 060	Givaudan Venezuela SA	■	■	■	●		
Vietnam	Gay Viet Plaza 5th Fl., 1 80-1 82 Ly Chinh Thang Street, District 3, Ho Chi Minh City	Givaudan Singapore Pte Ltd, Vietnam Representative Office	■	■	■	●		

● Application only ▲ Flavour ingredients △ Creation only

Givaudan SA

Chemin de la Parfumerie 5
1 214 Vernier, Suisse

Informations générales

T + 41 2 2 7 80 91 1 1
F + 41 2 2 7 80 91 5 0

Relations avec les médias et les investisseurs

T + 41 2 2 7 80 90 53
F + 41 2 2 7 80 90 90

Registre des actionnaires

SAG SEGA Aktienregister AG
Case postale
4601 Olten, Suisse
T + 41 6 2 2 05 3 6 95
F + 41 6 2 2 05 3 9 66

Conception : Radley Yeldar www.ry.com

Composition : Latitudesign www.latitudesign.com

Traductions et révisions : CLS www.cls-communication.com

Impression : IRL plus SA www.irl.ch

Le Rapport Annuel de Givaudan est publié en français, en anglais et en allemand.

Le Rapport Financier de Givaudan est publié en anglais.

Toutes les marques déposées citées sont protégées par la loi.

Imprimé en Suisse.

Le présent Rapport Annuel et le Rapport Financier peuvent contenir des informations prévisionnelles. Ces informations sont susceptibles de présenter diverses incertitudes significatives liées à des facteurs scientifiques, commerciaux, économiques et financiers. Par conséquent, les résultats réels sont susceptibles de différer sensiblement de ceux présentés dans ces déclarations prévisionnelles. Les investisseurs ne doivent pas se fier à ces informations pour prendre des décisions d'investissement.

© Givaudan SA, 2015



www.givaudan.com