

Givaudan<sup>®</sup>

ENGAGING  
THE  
SENSES

RAPPORT  
ANNUEL  
& FINANCIAL  
REPORT  
2010

Leader de son secteur, Givaudan crée des parfums et des arômes uniques et innovants pour ses clients dans le monde entier. Détenant quelque 25% de part de marché, Givaudan s'est forgé une place de leader grâce à la présence de ses équipes Ventes et Marketing implantées dans les principaux marchés. Nous créons des parfums pour des marques de soins personnels et d'entretien qui vont des parfums de prestige aux produits de lessive. Notre savoir-faire en matière d'arômes va des boissons, aux entremets salés, aux snacks, à la confiserie et aux produits laitiers.

## Contenu

### Aperçu

Chiffre d'affaires de CHF **4,2 mrd**  
Bénéfice brut en hausse de 9,9 % (2010 : CHF 1,956 million)

Des capacités distinctes	Page 02
Des performances solides	Page 03
Notre activité	Page 04
Événements clés en 2010	Page 06
Message du Président	Page 08

### Stratégie

Message du Directeur général	Page 10
Une plate-forme de croissance	Page 15
<b>Stratégie sur cinq ans</b>	Page 16
Marchés en développement	Page 17
Recherche et développement	Page 18
Santé et Bien-être	Page 19
Approvisionnement durable en matières premières	Page 20
Clients et segments cibles	Page 21



#### Plate-forme de croissance

L'intégration de Quest International a conduit à la création d'une plate-forme de croissance qui permet à Givaudan de renforcer sa position de leader du secteur.

Voir page 15

### Performance

Performance commerciale	Page 22
Division Parfums	Page 24
– Parfumerie fine	Page 25
– Parfums pour produits de consommation	Page 27
– Ingrédients de parfumerie	Page 27
Division Arômes	Page 28
– Asie-Pacifique	Page 28
– Europe, Afrique et Moyen-Orient	Page 28
– Amérique du Nord	Page 29
– Amérique latine	Page 29
Recherche et développement	Page 30
– Division Parfums	Page 30
– Division Arômes	Page 32



#### Lessives

Le plaisir des vêtements, des serviettes et des draps fraîchement lavés tient essentiellement au parfum et au toucher. Grâce à notre expertise, nous offrons fraîcheur et douceur aux consommateurs, où qu'ils soient et quelle que soit la manière dont ils font leur lessive. Notre présence et notre taille sont les clés de notre réussite dans ce marché dans les pays en développement, notamment en Inde et en Chine.

Voir page 19

#### Réduction du sel

Sense It™ Salt est un langage sensoriel qui améliore la capacité de Givaudan à évaluer avec précision les conséquences de la réduction du sel.

Voir page 19



## Révéler les sens

Givaudan a considérablement évolué au fil des décennies et continue de conforter sa position de leader, sans pour autant perdre de vue son héritage. Notre positionnement nous fournit un cadre solide pour mieux faire connaître notre large gamme de produits et de technologies ainsi que notre incomparable base de talents et d'expertise. Une signature, «Engaging the senses», que l'on peut traduire par «Révéler les sens» et quatre piliers: savoir, découverte, talent, performance – tels sont les mots et les concepts qui nous définissent et par lesquels nous faisons entendre notre voix.



## Modèle d'entreprise durable

Modèle d'entreprise durable	Page 34
– Conformité	Page 34
– Actionnaires	Page 34
– Clients	Page 35
– Collaborateurs	Page 36
– Fournisseurs	Page 38
– Environnement, santé et sécurité	Page 38
– Technologies de l'information	Page 40
– Gestion des risques	Page 40
– Réglementation	Page 41



### **ChefsCouncil™ Hong Kong**

Des chefs récompensés par le Guide Michelin ont rejoint une équipe d'experts Givaudan à l'occasion d'un événement mondial consacré à l'innovation en matière d'arômes, le ChefsCouncil™ Hong Kong.

**Voir page 29**

## Gouvernement d'entreprise

Gouvernement d'entreprise	Page 42
– Structure du Groupe et actionariat	Page 42
– Conseil d'administration	Page 43
– Comité exécutif	Page 47
Rémunérations	Page 52
Actions nominatives Givaudan	Page 58

## Rapport Financier

Consolidated financial statements	Page 64
Consolidated income statement	Page 64
Consolidated statement of comprehensive income	Page 65
Consolidated statement of financial position	Page 66
Consolidated statement of changes in equity	Page 67
Consolidated statement of cash flows	Page 68
Notes to the consolidated financial statements	Page 69
Report of the statutory auditors on the Consolidated financial statements	Page 117
Statutory financial statements of Givaudan SA	Page 118
Notes to the statutory financial statements	Page 120
Appropriation of available earnings of Givaudan SA	Page 124
Report of the statutory auditors on the financial statements	Page 125

# Des capacités distinctes

Partenariat et relation de confiance avec les clients



**Relations stratégiques de longue date** avec les principaux comptes

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

Réseau mondial



**3 300 collaborateurs** dédiés à la recherche et au développement, aux ventes et au marketing

**40 %** de ces collaborateurs travaillent sur les marchés en développement

**La chaîne d'approvisionnement** et les **centres de création** sont situés à proximité des marchés finaux de nos clients à qui ils offrent leurs services localement

Des équipes **diversifiées**

Des ressources inégalées pour satisfaire les besoins de nos clients



**CHF 336 millions** alloués à la recherche et au développement en 2010

**Organisation commerciale la plus importante** du secteur qui nous permet d'exploiter un modèle basé sur des ressources dédiés aux services des clients.

Offre de produits la plus étendue



Relations **plus étroites** avec la clientèle

**Exploitation croisée** des connaissances de produits

# Des performances solides

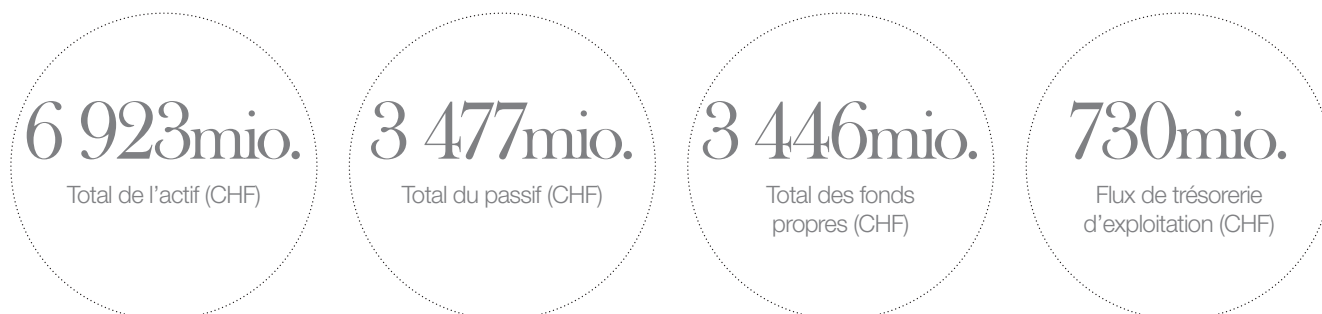
- Chiffre d'affaires de CHF 4,2 milliards, soit une croissance de 8,9% en monnaies locales
- Amélioration de l'EBITDA sur une base comparable à CHF 963 millions, en hausse de 18,4% en monnaies locales
- Amélioration de la marge EBITDA sur une base comparable de 22,7%, équivalant aux niveaux atteints avant l'acquisition
- Bénéfice net de CHF 340 millions, en hausse de 71%
- Flux de trésorerie disponible de CHF 437 millions, soit 10,3% du chiffre d'affaires
- Renforcement du bilan, réduction de la dette nette de CHF 1 353 millions
- Proposition d'un dividende en numéraire non imposable de CHF 21,50

En millions de CHF, hors données par action	2010	2009
<b>Chiffre d'affaires du Groupe</b>	<b>4 239</b>	<b>3 959</b>
<b>Bénéfice brut</b>	<b>1 956</b>	<b>1 780</b>
en % du chiffre d'affaires	46,1%	45,0%
<b>EBITDA sur une base comparable<sup>a,b</sup></b>	<b>963</b>	<b>820</b>
en % du chiffre d'affaires	22,7%	20,7%
<b>EBITDA<sup>a</sup></b>	<b>887</b>	<b>758</b>
en % du chiffre d'affaires	20,9%	19,1%
<b>Résultat d'exploitation sur une base comparable<sup>b</sup></b>	<b>655</b>	<b>525</b>
en % du chiffre d'affaires	15,5%	13,3%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>556</b>	<b>460</b>
en % du chiffre d'affaires	13,1%	11,6%
<b>Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère</b>	<b>340</b>	<b>199</b>
en % du chiffre d'affaires	8,0%	5,0%
<b>Bénéfice par action non dilué<sup>c</sup></b>	<b>37,87</b>	<b>25,07</b>
<b>Bénéfice par action dilué<sup>c</sup></b>	<b>37,63</b>	<b>24,97</b>
<b>Flux de trésorerie opérationnel</b>	<b>730</b>	<b>738</b>
en % du chiffre d'affaires	17,2%	18,6%

a) EBITDA: bénéfice avant intérêts (et autres produits financiers), impôts, amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et investissements dans les joint-ventures.

b) L'EBITDA sur une base comparable ne tient pas compte des charges d'intégration et de restructuration. Le résultat d'exploitation sur une base comparable exclut les charges d'intégration et de restructuration associées à l'acquisition ainsi que la dépréciation des actifs à long terme et les investissements dans les joint-ventures.

c) L'émission de 736 785 actions 2010, du fait de la conversion des MCS, a eu un impact dilutif sur le BPA.



# Notre activité

## Divisions

Division Arômes – 53 % du chiffre d'affaires du Groupe

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

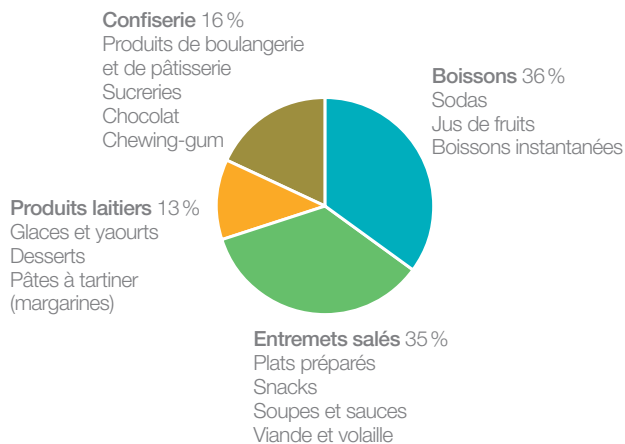


Division Parfums – 47 % du chiffre d'affaires du Groupe

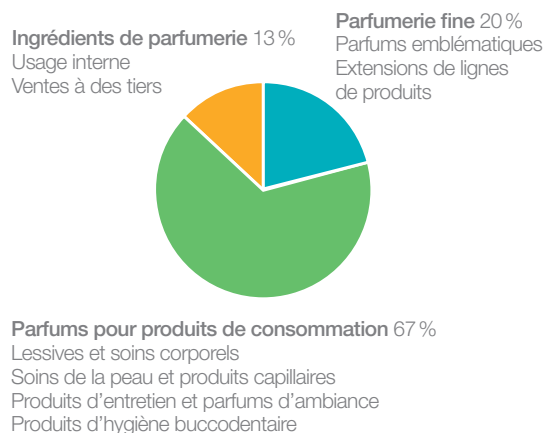
Notre division Parfums est la plus importante de l'industrie. Ses talents couvrent trois segments: la Parfumerie fine, les Parfums pour produits de consommation et les Ingrédients de parfumerie, qui créent tous trois des senteurs pour les plus grandes marques internationales. Une connaissance approfondie des consommateurs, une organisation sophistiquée en matière de recherche et développement et un réseau mondial performant constituent trois de nos atouts majeurs.



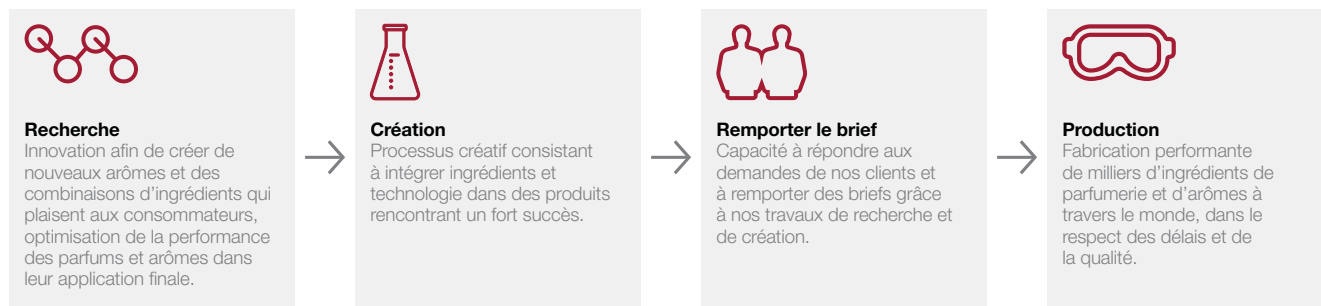
### Répartition du chiffre d'affaires de la division Arômes (en %)



### Répartition du chiffre d'affaires de la division Parfums (en %)



## Processus d'affaires





## Sites mondiaux

- Marchés développés – 60 % du chiffre d'affaires du Groupe

Les marchés développés comme l'Amérique du Nord, l'Europe occidentale et le Japon, qui représentent 60 % du chiffre d'affaires annuel, devraient connaître une croissance plus lente que celle des marchés en développement, mais offrent simultanément un potentiel d'expansion dans plusieurs domaines. Citons à titre d'exemple la hausse de la demande de produits liés à la Santé et au Bien-être.

- Marchés en développement – 40 % du chiffre d'affaires du Groupe

Les marchés en développement comme l'Asie-Pacifique, l'Amérique latine et l'Europe de l'Est représentent d'ores et déjà 40 % du chiffre d'affaires annuel, mais ce pourcentage est appelé à augmenter à 50 % d'ici à 2015. La croissance sur ces marchés devrait s'accélérer beaucoup 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.



**TasteTrek™ Argentine**  
 Givaudan entreprend son premier CulinaryTrek™ sur le bœuf en Argentine et au Brésil.



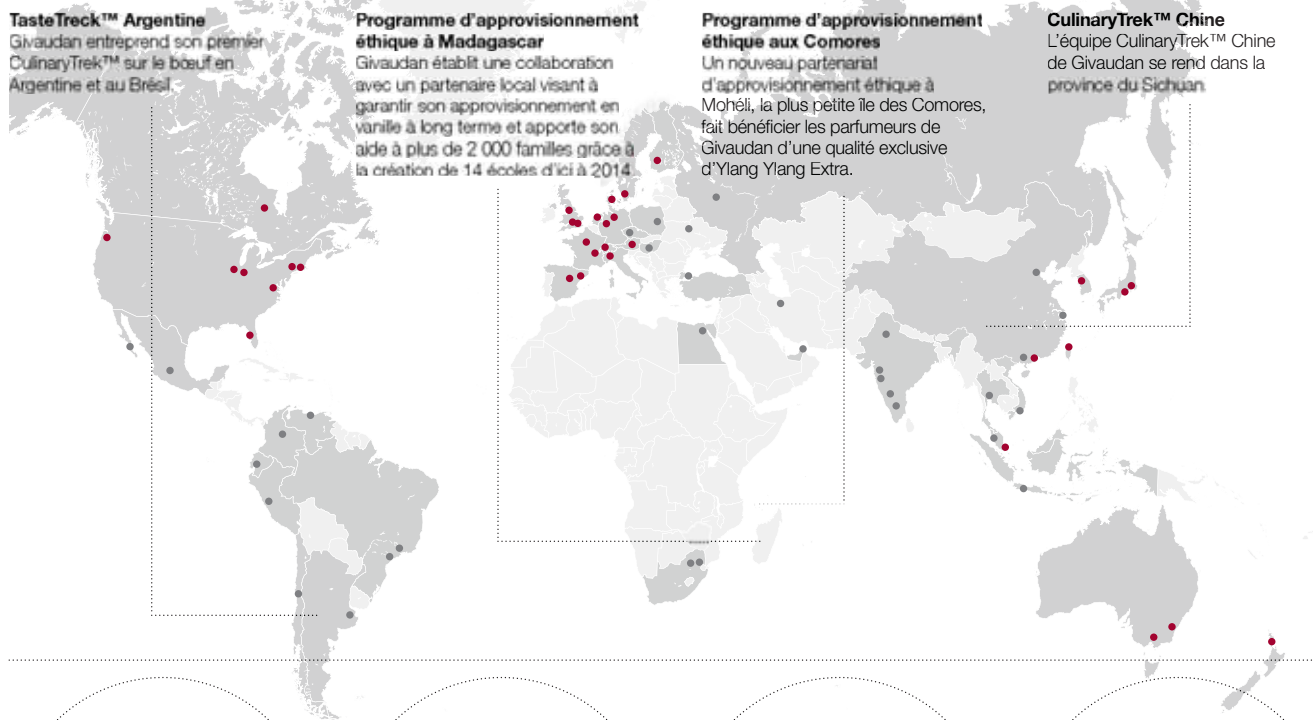
**Programme d'approvisionnement éthique à Madagascar**  
 Givaudan établit une collaboration avec un partenaire local visant à garantir son approvisionnement en vanille à long terme et apporte son aide à plus de 2 000 familles grâce à la création de 14 écoles d'ici à 2014.



**Programme d'approvisionnement éthique aux Comores**  
 Un nouveau partenariat d'approvisionnement éthique à Mohéli, la plus petite île des Comores, fait bénéficier les parfumeurs de Givaudan d'une qualité exclusive d'Ylang Ylang Extra.



**CulinaryTrek™ Chine**  
 L'équipe CulinaryTrek™ Chine de Givaudan se rend dans la province du Sichuan.



8 618  
 employés

33  
 sites de production

82  
 sites dans le monde entier

part de marché d'environ  
 25%

# Événements clés en 2010

Janvier



## 13 janvier

Givaudan fête le 60<sup>e</sup> anniversaire de sa présence sur le marché mexicain. La Société s'est implantée dans ce pays en 1949, en ouvrant un petit bureau dans la rue Chimalpopoca à Mexico; en 1983, elle inaugure son site de production d'arômes à Cuernavaca dans l'État de Morelos.

Février

## 1<sup>er</sup> au 6 février

Une équipe d'aromatiseurs de Givaudan parcourt le nord et l'ouest de l'Inde dans le cadre du programme CulinaryTrek™, à la recherche de sources d'inspiration et d'idées de création de saveurs authentiques à partir de nouveaux ingrédients et de recettes traditionnelles qui seront intégrés à des snacks et des plats préparés.

## 4 février

Une nouvelle usine de production d'ingrédients de parfumerie est inaugurée à Pedro Escobedo, au Mexique. Ce site permet à Givaudan d'appliquer des processus complexes en plusieurs étapes qui lui confèrent un avantage compétitif de taille.

## 16 février

Résultats annuels 2009: Givaudan consolide sa position de leader grâce à une performance solide réalisée pendant une période difficile.

Mars

## 5 mars

L'implémentation du système d'entreprise de Givaudan basé sur SAP se poursuit à travers l'Amérique du Nord avec une mise en exploitation réussie sur trois sites: Mount Olive (New Jersey), Ridgedale (New Jersey) et New York (New York).

## 8 au 10 mars

Les experts en goût de Givaudan se réunissent à Tokyo pour discuter de la commercialisation de nouveaux ingrédients d'«umami» découverts lors du TasteTrek™ au Japon en 2009.

## 25 mars

L'Assemblée générale annuelle élit Irina du Bois et réélit Peter Kappeler aux fonctions de membres du Conseil d'administration, tous deux pour des mandats de trois ans. La participation des actionnaires à cette AG du 10<sup>e</sup> anniversaire s'est inscrite en hausse de 34%, ce qui en a fait la plus grande AG jamais tenue.

## 25 mars

Publication du premier rapport de Givaudan sur le développement durable – «Sustainability: Givaudan Facts» – présente de nombreuses initiatives prises ces douze derniers mois en matière de développement durable, ainsi que les ambitions de la Société à long terme.



Juillet



## 2 juillet

Ouverture d'un nouveau centre de création dédié aux parfums sur le site de Jaguaré à São Paulo, au Brésil. Le nouveau centre vient doubler les capacités des équipes en matière de création, d'application et de technologie afin de satisfaire une demande croissante au Brésil et en Amérique latine.

## 9 juillet

L'implémentation du nouveau système d'entreprise de Givaudan basé sur SAP se poursuit avec une mise en exploitation réussie sur trois sites mexicains: Cuernavaca, Pedro Escobedo et Mexico.

## 19 juillet

Les groupes de Givaudan dédiés à la Recherche sensorielle et à la Biologie moléculaire basés à Cincinnati ont identifié, en collaboration avec le United States National Institutes of Health, des variantes génétiques particulières qui régulent la sensibilité au goût sucré.

Août

## 5 août

Résultats semestriels 2010: croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires et nette amélioration de la rentabilité.

## 16 août

L'installation du nouveau système d'entreprise de Givaudan basé sur SAP se poursuit à travers l'Amérique latine avec une mise en exploitation réussie sur quatre sites: au Brésil (São Paulo), en Argentine (Munro et Malvinas) et en Colombie (Bogotá).

## 28 août

Givaudan participe à «The Perfume Diaries», une exposition en l'honneur de l'héritage du parfum chez Harrods à Londres. Notre programme Innovative Naturals et iPerfumer est exposé, soulignant l'influence majeure de Givaudan dans le secteur.

## 31 août

Givaudan dévoile sa nouvelle stratégie sur cinq ans visant à maintenir une performance supérieure à la croissance sous-jacente du marché ainsi qu'à renforcer sa position de leader dans l'industrie des Parfums et des Arômes. Dans le cadre de cette stratégie, la Société prévoit de construire une usine ultra-sophistiquée de production centralisée d'arômes pour un montant de CHF 170 millions à Makó, en Hongrie.

Septembre

## 2 septembre

Givaudan développe un langage sensoriel, Sense It™ Salt, qui permet de décrire avec plus de précision les effets complexes sur le goût du sel ajouté aux aliments. Sense It™ Salt améliore la capacité de Givaudan à créer des arômes qui restituent les aspects gustatifs du sel et orientent la préférence des consommateurs vers des produits alimentaires à faible teneur en sodium.

## 13 septembre

L'usine d'ingrédients de parfumerie de Pedro Escobedo, au Mexique, se voit décerner la «Clean Industry Certification» de la part de l'Agence mexicaine de protection de l'environnement.

## 28 septembre

Givaudan soutient l'«Année internationale de la biodiversité 2010» en s'engageant à préserver l'environnement et à protéger la biodiversité.



## Avril

**9 avril**

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2010 : Givaudan commence l'année 2010 en beauté.

**25 mars au 17 avril**

Givaudan s'associe au grand magasin de luxe parisien Printemps pendant trois semaines. Dans le cadre d'ateliers liés à La Fête du Printemps, Givaudan organise des modules de formation pour des clients du rayon parfumerie.

**28 avril**

La Fragrance Foundation de New York décerne à Miriad® 2.0 de Givaudan le prix FiFi® dans la catégorie « Technological Breakthrough of the Year for Fragrance Creation & Formulation ».



## Mai

**21 mai**

Givaudan est à l'honneur au salon Cosmetic Executive Women (CEW) Beauty Awards de New York en présence de 1 800 professionnels de l'industrie. Givaudan signe les fragrances qui permettent aux gagnants des trois catégories de parfums de l'emporter.

**27 mai**

Des équipes Arômes des États-Unis et d'Europe participent à la conférence et exposition virtuelle The Drinks Ingredients 2010 et présentent des informations sur TasteEssentials® Agrumes, TasteSolutions® « Sweetness », TasteEssentials® Thé, TasteEssentials® Café et ByNature™ pour les boissons.

**28 mai**

« Engaging the Senses ». Nouveau positionnement de la marque Givaudan de façon plus forte et différenciée face à ses partenaires.

**Givaudan**<sup>®</sup>  
ENGAGING  
THE  
SENSES

## Juin

**8 juin**

Givaudan fête le 10<sup>e</sup> anniversaire de son introduction à la SIX Swiss Exchange.

**9 juin**

Givaudan lance iPerfumer : la première application pour iPhone permettant aux consommateurs de trouver des renseignements sur le marché des parfums. C'est un véritable « consultant personnel en parfumerie » de poche.

**10 juin**

Givaudan fête la sélection de deux parfums lors des FiFi® Awards de New York : Lola de Marc Jacob dans la catégorie « Fragrance of the Year, Women's Luxe et Love Rocks dans la catégorie « Women's Private Label Fragrance of the Year ».

**14 au 18 juin**

Givaudan lance une initiative majeure dans le domaine des arômes de café au Japon à l'intention de clients clés. La Société présente à cette occasion de nouveaux concepts et combinaisons d'arômes innovants destinés à l'un des plus grands marchés de boissons instantanées au monde.

**23 au 30 juin**

L'équipe CulinaryTrek™ Chine de Givaudan se rend dans la province du Sichuan pour sentir, goûter et analyser la cuisine épicée dont raffolent les consommateurs chinois. L'exploration de marchés et de restaurants locaux à la recherche d'ingrédients authentiques, de saveurs et de plats populaires, se traduira par la création, à l'intention de nos clients, de nouveaux arômes pour les plats de viande et de nouilles prêts à être consommés, les snacks et les mets destinés à la restauration rapide.

## Octobre

**1<sup>er</sup> octobre**

Notre site américain de production d'arômes situé à East Hanover se voit octroyer le statut « Commerce équitable » pour des gousses de vanille converties en extraits certifiés.

**5 octobre**

Givaudan s'associe à SafeStart™ pour lancer une formation mondiale de sensibilisation à la sécurité destinée à tous les collaborateurs dans le cadre de l'initiative mondiale de sécurité basée sur les comportements.

**5 octobre**

Le ChefsCouncil™ de Givaudan, un panel de chefs cuisiniers internationaux de renommée mondiale, se réunit à Hong Kong pour partager et démontrer son savoir-faire en matière d'arômes ainsi que sa maîtrise créative. La rencontre débouche sur une évolution du mode de pensée culinaire et des innovations en matière d'arômes. Le lancement simultané du blog Discovery attire plus de 1 000 internautes durant les trois jours que dure l'événement.

**8 octobre**

Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2010 : la dynamique de croissance de Givaudan se maintient.

## Novembre

**25 novembre**

Roman Kaiser, chercheur chez Givaudan, publie « Scent of the Vanishing Flora ». Son troisième ouvrage, qui a reçu l'appui de la Convention sur la diversité biologique des Nations Unies, suit la trace des plantes menacées dont il révèle et décrit les parfums.

**30 novembre**

Givaudan organise un webinar à la suite du ChefsCouncil™ Hong Kong à l'intention de plus de 100 clients clés.

## Décembre

**1<sup>er</sup> décembre**

Givaudan met en application les nouvelles règles de classification et d'étiquetage des produits conformément au Système général harmonisé (SGH) visant à assurer la protection des personnes et de l'environnement. Lancée en Europe, l'initiative sera ensuite déployée en plusieurs étapes dans le reste du monde.

**14 décembre**

Givaudan officialise son engagement en faveur de la diversité et de l'intégration sur le lieu de travail en publiant une Déclaration sur la diversité. Dans le cadre de son programme de Développement Durable, la Société s'engage à agir dans deux domaines : le maintien des pratiques efficaces déjà en place pour gérer la diversité et le renforcement de la représentation des femmes dans les positions de direction.

**17 décembre**

Dans le cadre de son programme de développement durable, Givaudan définit les thèmes caritatifs dans lesquels s'engage la Société en fournissant aux collaborateurs une déclaration de politique claire ainsi qu'un cadre global en matière d'aide caritative et d'engagement en faveur de la communauté.

# Message du Président



Dr Jürg Witmer, Président

« Forte d'un modèle d'entreprise durable et de portée mondiale, Givaudan est bien placée pour prendre part à la croissance des marchés de consommation dans les pays émergents. »

6mrd

de création de valeur pour  
ses actionnaires (en CHF)  
entre 2000 et 2010

## Chers actionnaires,

2010 est l'année, qui marque notre dixième anniversaire en tant que société indépendante cotée en Bourse. Notre chiffre d'affaires a connu son taux de croissance le plus fort depuis 2000, et où nous avons enregistré les meilleurs chiffres de rentabilité jamais atteints. Par rapport à l'année dernière, nous avons amélioré de 18,4% notre EBITDA en monnaies locales, à CHF 963 millions; quant au bénéfice net, il a progressé de 71%, à CHF 340 millions. En 2010, nous avons également mené à bien le processus d'intégration de Quest International, qui aura duré trois ans, en atteignant tous les objectifs que nous nous étions fixés lors de son acquisition en 2007.

Au vu de ce résultat, le Conseil d'administration proposera un dividende en numéraire de CHF 21,50 par action pour l'exercice 2010, ce qui constitue la dixième hausse successive de dividende depuis l'introduction en Bourse de Givaudan.

La performance enregistrée en 2010 atteste de la capacité de la Société à s'adapter rapidement pour obtenir de bons résultats dans un marché en pleine mutation. Les années se suivent et ne se ressemblent pas, comme le montrent les deux derniers exercices. En effet, 2009 a été marquée par la stabilité des ventes, tandis qu'en 2010, nous avons observé une croissance rapide de la demande. Face à ces conditions de marché volatiles, Givaudan démontre sa faculté d'adaptation, la vigueur de l'ensemble de ses collaborateurs et de sa direction en particulier. Cela me donne toute confiance quant à l'avenir de Givaudan et à sa capacité de continuer à enregistrer de bons résultats tout en saisissant de nouvelles opportunités de croissance. Au nom du Conseil d'administration, je tiens à remercier nos 8 618 salariés à travers le monde pour leur engagement sans faille. Ce sont leurs efforts quotidiens et leurs compétences qui, en fin de compte, font la différence pour élaborer et produire des solutions sensorielles d'exception à l'intention de nos clients et du consommateur final.

Parfums et arômes sont au cœur de nombre des produits de consommation que nous utilisons au quotidien. Notre nouvelle identité, «Engaging the senses», cerne parfaitement le lien émotionnel particulier que nos clients et consommateurs ont tissé avec nos produits. Cela étant, notre offre ne s'arrête pas aux arômes et aux parfums. Nous sommes résolus à continuer de mettre au point des solutions complètes dans les produits de consommation afin de faire progresser bien-être et alimentation saine.

Nous aurons à l'avenir de nombreuses occasions de continuer à croître et à nous développer. Forte de son empreinte mondiale, Givaudan est bien placée pour prendre part à la croissance rapide des marchés de consommation d'Asie, du Moyen-Orient et d'Amérique latine. En Europe et en Amérique du Nord aussi, nos clients ont défini des plans de croissance ambitieux et c'est à nous qu'il incombe de devenir leur partenaire privilégié pour mettre au point des parfums et arômes innovants, notamment en ce qui concerne la santé et le bien-être. Pour optimiser notre réflexion, le Comité exécutif a revu la stratégie de la Société au cours de cette dernière année d'intégration et, en août, le Conseil a avalisé le nouveau plan stratégique sur cinq ans. Je suis convaincu que les stratégies définies permettront à Givaudan de continuer à renforcer sa position de leader du marché dans un contexte macroéconomique et géopolitique en pleine évolution. Cela présuppose en outre de connaître en profondeur les risques opérationnels inhérents et de gérer avec une très grande prudence les actifs de la Société. Notre modèle d'entreprise durable est l'un des piliers porteurs de notre succès historique et le programme de développement durable de la Société, élargi et enrichi, est au cœur de la vision stratégique du Conseil d'administration.

Nous avons un rôle important à jouer pour préserver les ressources naturelles et, en tant que leader de notre industrie, nous sommes également responsables, sur le plan éthique autant que commercial, de promouvoir le développement durable. Encourager la diversité participe par ailleurs au développement permanent de nos employés, tout comme offrir des occasions

de croissance professionnelle à notre réservoir de talents à travers le monde.

Je m'implique personnellement pour soutenir nos programmes visant à un approvisionnement durable et éthique en matières premières pour nos parfums et nos arômes. Cette année, j'ai pu me rendre sur l'un de nos cinq sites spécialisés dans l'approvisionnement durable: c'est en Australie occidentale que nous nous approvisionnons en huile de bois de santal et j'ai pu y rencontrer des exploitants locaux pour leur faire part de notre attachement constant envers un approvisionnement éthique et en particulier envers cette ressource précieuse.

Un nombre record d'actionnaires ont assisté à notre dixième Assemblée générale annuelle qui s'est tenue à Genève le 25 mars 2010. Lors de cette Assemblée, Dietrich Fuhrmann a quitté le Conseil d'administration et je voudrais le remercier de sa précieuse contribution à la Société, d'abord au sein du Comité exécutif, puis en tant que membre du Conseil depuis 2004. C'est Madame Irina du Bois qui a été élue au sein du Conseil d'administration pour succéder à Dietrich Fuhrmann. Outre ses compétences en technologie alimentaire, elle apporte à l'équipe une longue expérience des affaires réglementaires et environnementales. Ce changement illustre notre politique de renouvellement progressif, de planification successorale à long terme et de promotion d'une expérience variée, y compris au sein du Conseil.

Compte tenu de l'axe stratégique clair de la Société et de sa capacité sans égale à soutenir nos clients dans leurs projets de croissance, et au vu de la performance exceptionnelle affichée en 2010, je suis convaincu que la Société continuera dans les années à venir de dégager de la valeur pour ses clients et ses actionnaires en alliant innovation et durabilité.



Dr Jürg Witmer Président

# Message du Directeur général

« La réalisation des plus fortes ventes que nous ayons jamais enregistrées et le retour à la rentabilité pré-acquisition en 2010 sont le signe que Givaudan a su tirer le meilleur parti de sa nouvelle plate-forme. »



Gilles Andrier, Directeur général

## Chers actionnaires,

L'année écoulée marque une étape importante dans l'histoire récente de Givaudan, et ce à double titre: tout d'abord, nous avons célébré notre dixième anniversaire en tant que société indépendante cotée à la Bourse suisse; ensuite, nous avons achevé avec succès le processus d'intégration de Quest International, commencé il y a trois ans.

Depuis notre introduction en Bourse en juin 2000, nous n'avons cessé de transformer et d'améliorer le service que nous prodiguons à nos clients ainsi que nos capacités d'innovation. Dans le cadre du processus d'intégration, nous avons renforcé encore davantage l'optimisation de nos capacités d'innovation, de notre efficacité et de notre organisation afin d'assurer notre réussite sur un marché qui évolue toujours plus vite.

Les résultats financiers du Groupe pour l'exercice 2010 montrent que nous avons atteint tous les objectifs d'intégration que nous nous étions fixés dans le cadre de cet ambitieux projet. Les signes les plus tangibles à cet égard sont le retour à notre niveau de rentabilité d'avant l'acquisition ainsi que la réalisation d'économies annuelles à hauteur de CHF 200 millions, conformément au plan.

Toutefois, la réussite de l'intégration ne se mesure pas uniquement à l'aune des résultats financiers. En effet, les avantages découlant de la nouvelle structure et le talent de nos collaborateurs, qui travaillent sans relâche à la création de parfums et d'arômes uniques sur le marché, ont dépassé toutes nos attentes. Il s'agit là de facteurs essentiels pour assurer la pérennité de notre succès.

La réalisation des plus fortes ventes que nous ayons jamais enregistrées et le retour à la rentabilité pré-acquisition en 2010 sont le signe que Givaudan a su tirer le meilleur parti de sa nouvelle plate-forme. Le chiffre d'affaires du Groupe a ainsi progressé de 8,9% en monnaies locales, sous l'impulsion de l'excellente contribution des marchés en développement. L'augmentation continue des revenus dans ces pays a tiré à la hausse la consommation de produits aromatiques et de parfumerie, entraînant une progression du chiffre d'affaires de 12,5%.

La marge EBITDA a atteint le niveau de 22,7% que nous nous étions fixé il y a trois ans et le bénéfice net pour l'exercice sous revue a augmenté de 71% par rapport à 2009.

La Société a poursuivi l'intégration de sa chaîne d'approvisionnement dans le but de mettre en place une structure de premier ordre, leader du secteur. Le site de composants de parfums d'Argenteuil, en France, a fermé ses portes en octobre, comme annoncé. Dans le cadre de notre stratégie d'expansion sur les marchés en développement, nous avons dévoilé notre projet de construire un site de production d'arômes pour entremets salés haut de gamme en Hongrie, à proximité immédiate des marchés à forte croissance d'Europe de l'Est. À São Paulo, nous avons inauguré notre nouveau centre régional de création consacré aux parfums, destiné à desservir le marché brésilien et les autres marchés d'Amérique latine à forte croissance.

Notre capacité d'innovation nous a également valu la reconnaissance de nos pairs: en 2010, notre outil de compréhension des consommateurs Miriad® 2.0 a remporté le prix FIFI® Technological Breakthrough of the Year for Fragrance Creation and Formulation.

Le caractère durable de nos produits, de notre Société et des communautés dans lesquelles nous sommes présents constitue un aspect important de notre stratégie de croissance. Dans le cadre de notre stratégie d'approvisionnement durable en matières premières, que nous continuons de développer, nous avons pris de nouveaux engagements à Madagascar, mais aussi au Laos (qui nous fournit du benjoin pour nos activités de parfumerie), où nous avons ouvert une deuxième école pouvant accueillir 120 enfants de 10 à 14 ans.

D'importants progrès ont en outre été réalisés durant l'année en lien avec notre programme global de développement durable. Ces avancées, qui incluent la fixation d'objectifs d'efficacité environnementale à l'horizon 2020, seront présentées en détail dans notre deuxième Rapport sur le développement durable, à paraître en mars 2011.

Nous sommes un groupe mondial présent dans plus de 45 pays et sur plus de 80 sites où se côtoient souvent 15 nationalités ou plus. La diversité n'est donc pas un vain mot chez Givaudan. De fait, l'une des clés de notre réussite est de savoir comprendre et apprécier la diversité de nos collaborateurs et, partant, des marchés sur lesquels nous sommes actifs. Ce principe est désormais ancré dans notre politique de la diversité applicable à l'ensemble du Groupe.

730mio.

Flux de trésorerie  
d'exploitation (CHF)



5,2%

Taux de croissance annuelle cumulé (CAGR) sous-jacent du CA: double du taux de croissance du marché

Le déploiement mondial de notre nouveau système de gestion d'entreprise basé sur le progiciel SAP se poursuit sans heurts. En 2010, nous avons mené à bien la migration des divisions Parfumerie et Finances d'Amérique du Nord et de l'ensemble des sites d'Espagne et d'Amérique latine. Nos systèmes de production et autres (notamment finance et service clientèle) sont désormais gérés par SAP et 1 360 utilisateurs sont passés au système en ligne, un record pour l'année. Cela porte à 4 700 le nombre d'utilisateurs au sein de la Société, soit 70% du nombre total visé.

La mutation fondamentale qu'a connue la Société nous a fourni l'occasion idéale de recentrer notre marque. «Révéler les sens», le slogan qui illustre notre nouveau positionnement, est le signe le plus visible de cette transformation et conforte notre engagement vis-à-vis de ce que nous voulons accomplir au quotidien.

La position dominante que nous occupons aujourd'hui au sein du secteur découle indéniablement de notre riche passé. Toutefois, il est important de nous tourner vers l'avenir et de veiller à exploiter les nombreuses opportunités qui se présentent à nous. C'est précisément ce sur quoi nous nous sommes penchés en 2010.

En début d'année, nous avons commencé à élaborer une stratégie sur cinq ans accompagnée d'objectifs ambitieux. Les résultats ont été communiqués en août et nous disposons désormais d'un plan et d'une feuille de route clairement définis pour poursuivre sur la lancée de notre réussite des dix dernières années.

La stratégie repose sur cinq grands axes qui sont décrits en détail dans la suite de ce rapport :

- Exploiter notre position inégalée sur les marchés en développement à croissance rapide, qui devraient représenter 50% de notre chiffre d'affaires d'ici à 2015, contre environ 40% actuellement.
- Élaborer des solutions répondant aux souhaits des consommateurs grâce à la plate-forme d'innovation unique de Givaudan, laquelle bénéficie des investissements dans la recherche et le développement les plus importants du secteur (plus de CHF 300 millions par an).
- Acquérir, grâce aux arômes, une part significative du marché Santé et Bien-être en pleine expansion, en mettant à profit notre portefeuille d'innovation technologique dans le cadre de notre programme TasteSolutions®.
- Développer la stratégie d'approvisionnement durable en matières premières de Givaudan, axée sur les ingrédients naturels, en exploitant les connaissances et l'héritage uniques de la Société.
- Développer des partenariats stratégiques avec nos principaux clients, renforcer notre présence auprès des clients ou dans des catégories de produits où nous sommes actuellement sous-représentés au vu de la position générale de leader de Givaudan.

Toutes nos activités futures seront déterminées par ces objectifs stratégiques. Le développement durable, qui fait d'ores et déjà partie intégrante de notre approche commerciale, restera également l'une de nos priorités.

« En début d'année, nous avons commencé à élaborer une stratégie sur cinq ans prévoyant la réalisation d'objectifs ambitieux. Les résultats ont été communiqués en août et nous disposons aujourd'hui d'un plan et d'une feuille de route clairs qui nous permettront de poursuivre notre succès des dix dernières années »

Depuis ses premiers pas comme société indépendante il y a dix ans, Givaudan a réalisé de grandes opérations et s'est établie comme un partenaire de confiance, privilégié par ses clients pour le développement des meilleurs arômes et parfums destinés à leurs produits finaux. La cohérence de notre stratégie et de notre vision nous a non seulement permis de renforcer notre leadership mais aussi de remodeler le visage de notre secteur.

Tout au long du processus d'intégration et face au contexte économique défavorable, nous avons démontré notre agilité ainsi que notre capacité à nous adapter rapidement aux circonstances changeantes. L'engagement et les efforts quotidiens de nos collaborateurs à travers le monde me donnent toute confiance quant à l'avenir, alors même que notre environnement évolue de plus en plus rapidement et reste marqué par des incertitudes macroéconomiques et géopolitiques.

Les prévisions étant mitigées en ce qui concerne la durabilité de la reprise économique mondiale, nous étudierons des moyens supplémentaires d'améliorer notre compétitivité en 2011 et à long terme.

2011 marque pour nos activités l'entrée dans une nouvelle phase de croissance. Pour les cinq prochaines

années, la Société se fixe pour objectifs une augmentation annuelle de la croissance organique comprise entre 4,5% et 5,5% sur la base d'une croissance du marché estimée entre 2% et 3%, ainsi qu'une hausse continue de ses parts de marché.

En mettant en œuvre la stratégie présentée ci-dessus, Givaudan devrait dépasser la croissance du marché sous-jacent et continuer à dégager la marge EBITDA la plus élevée du secteur, tout en augmentant son flux de trésorerie annuel disponible dans une fourchette comprise entre 14% et 16% du chiffre d'affaires d'ici à 2015.

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

Nous avons devant nous un programme ambitieux, mais je suis convaincu que nous saurons tirer parti de la place unique que nous occupons au sein du secteur afin de poursuivre notre développement.



Gilles Andrier Directeur général





**Vue d'une rue au Brésil**  
Un des marchés en développement phares de Givaudan



# UNE PLATE-FORME DE CROISSANCE

Notre acquisition de Quest International en 2007 a transformé l'industrie des parfums et arômes. En 2010, nous avons finalisé avec succès l'intégration de cette acquisition et nous entrons maintenant dans une nouvelle ère de croissance durable et rentable pour notre activité.



## STRATÉGIE SUR CINQ ANS :

Nous sommes très bien placés pour profiter de nos ressources exceptionnelles afin de continuer à dégager une performance supérieure à la croissance sous-jacente du marché. Cette vigueur est étayée par les relations de longue date que nous entretenons avec les principaux acteurs mondiaux des secteurs de l'alimentation, des boissons, des produits d'entretien, des soins corporels et de la parfumerie fine. Notre envergure internationale, la diversité et la créativité de nos équipes ainsi que notre modèle de service aux clients nous garantissent de disposer des personnes requises sur les marchés locaux pour continuer de renforcer, de développer et de nourrir nos relations privilégiées avec nos clients mondiaux, régionaux et locaux.

Les piliers clés de notre stratégie sur cinq ans sont les suivants :

Marchés en développement
Recherche et développement
Santé et Bien-être
Approvisionnement durable en matières premières
Clients et segments cibles

En mettant notre stratégie en œuvre avec succès, nous pourrions atteindre nos objectifs à moyen terme :

**EBITDA**

le plus élevé du secteur

**14-16%**

de flux de trésorerie disponible sur les ventes d'ici à 2015

**4,5-5,5%**

de croissance organique du chiffre d'affaires

Plus de  
**60%**

de rendement des flux de trésorerie disponibles

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

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



# STRATÉGIE SUR CINQ ANS : Marchés en développement



## Centre de création au Brésil

La population du Brésil affiche un grand enthousiasme pour les parfums et l'augmentation des revenus laisse à penser que le pays va devenir l'un des premiers consommateurs de parfums au monde. En octobre 2010, nous avons inauguré un nouveau centre de création dédié aux parfums à São Paulo afin de consolider davantage nos présences et positions locales et de mieux répondre aux projets des clients de la région.



## Site de production hongrois

Le segment des entremets salés représente environ un tiers du potentiel pour les arômes en Europe et affiche de fortes opportunités de croissance. Sur la base de notre position dominante sur ce segment dans la région, nous avons décidé d'investir CHF 170 millions dans une installation dernier cri de production d'entremets salés à Makó, en Hongrie. Nous prenons ainsi acte de la nécessité de soutenir la croissance future dans les marchés en développement et de proposer des produits et des services de grande qualité. Nous continuons de respecter les exigences réglementaires de plus en plus strictes tout en restant compétitifs en termes de coûts. Le site, qui commencera à produire en 2012, sera pleinement opérationnel dès le premier semestre 2013.

Les marchés en développement représentent une opportunité de croissance majeure étant donné que leurs populations consomment de plus en plus de nourriture, de boissons, de produits d'entretien et de produits de soins corporels. Cela s'explique par l'urbanisation croissante, la hausse des revenus disponibles et l'achat de produits plus élaborés tels que la parfumerie fine, les produits de soins corporels de marques et les boissons et aliments plus nutritifs. Toutefois, nous savons que, pour réussir sur ces marchés, nous devons créer des expériences gustatives et olfactives authentiques, ce qui présuppose une compréhension poussée des spécificités locales.

Nous sommes idéalement positionnés pour concrétiser cette notion. En effet, nous employons plus de 1 300 personnes dans les segments de la création, de la vente et du marketing sur les marchés en développement – plus que tous nos

concurrents – et nous continuons d'investir dans ces collaborateurs et dans des installations dernier cri. Nous interrogeons des centaines de milliers de consommateurs chaque année, nous disposons de panels dédiés aux expériences sensorielles sur nos marchés locaux et nous étendons nos TasteTreats pour développer nos outils de compréhension des consommateurs et des marchés.

Nous tirerons parti de cette position dominante dans les marchés en développement à forte croissance et prévoyons que la part de notre chiffre d'affaires sur ces marchés progressera de 40 % en 2010 à 50 % d'ici à 2015.

Pour atteindre cet objectif de croissance, nous privilégions certains comptes et segments cibles, parmi lesquels les parfums d'ambiance, les produits d'entretien et la parfumerie fine dans la division Parfums ainsi que les boissons, snacks, produits laitiers et entremets salés dans la division Arômes.

# STRATÉGIE SUR CINQ ANS : Recherche et développement



## Mauvaises odeurs

Notre recherche sur les récepteurs aide à comprendre comment fonctionne le sens de l'odorat humain. Les êtres humains utilisent quelque 400 récepteurs olfactifs différents, dont les gènes et les structures protéiniques sont connues, mais seules quelques molécules odorantes activant ces récepteurs individuels ont jusqu'à présent été identifiées.

Le criblage à haut débit, par TecnoScent™, de jusqu'à 500 ingrédients de parfumerie simultanément sur plusieurs cellules réceptrices olfactives a permis de démontrer que pour chaque récepteur, il existe des molécules olfactives agonistes et antagonistes. Cela signifie que certains ingrédients activent un récepteur tandis que d'autres l'inhibent, une découverte qui ouvre de nouveaux horizons pour lutter contre les mauvaises odeurs.

## EverCool

Notre technologie basée sur les récepteurs est essentielle pour découvrir, concevoir et élaborer de nouveaux agents rafraîchissants, pour des applications dans les produits d'hygiène buccodentaire, dans les produits alimentaires et les boissons. Au cours de nos recherches sur les agents rafraîchissants, nous avons étudié la réaction des récepteurs face à 28 000 ingrédients. Les 350 ingrédients ayant résulté de ce premier criblage ont été testés, ce qui a abouti à 25 composés, lesquels ont été sélectionnés pour des tests en profondeur. Au final, deux agents rafraîchissants se sont distingués : EverCool 180 et EverCool 190. Ces produits, les deux plus récents ingrédients rafraîchissants exclusifs à être lancés sur le marché, font partie de notre gamme EverCool, au succès reconnu. Nous distribuons désormais les systèmes aromatiques EverCool sous différentes formes afin de répondre à des applications clients spécifiques ainsi qu'à à leurs exigences de rentabilité et de performance en matière de rafraîchissement.

Nous voulons élaborer des solutions répondant aux souhaits des consommateurs grâce à notre plate-forme d'innovation unique, laquelle bénéficie :

- des investissements dans la recherche et le développement les plus importants du secteur, avec CHF 336 millions en 2010 ;
- d'un large réservoir de talents créatifs, avec 25% des meilleurs parfumeurs et 40% des meilleurs aromaticiens et chercheurs en aliments aromatisés du monde ;
- d'une collaboration active avec des experts extérieurs, y compris avec notre programme ChefsCouncil™ dans les arômes, et avec TecnoScent™, notre coentreprise avec ChemCom SA, créée pour accélérer la compréhension du sens de l'odorat ;
- de la possibilité de confronter des connaissances transversales en chimie, biotechnologies, diffusion et sciences analytiques.

Nos équipes de recherche et développement affichent un lien fort avec nos équipes chargées des outils de compréhension des consommateurs afin de faire progresser innovation et valeur ajoutée. Nous privilégions des segments ciblés, entre autres : TasteSolutions® afin d'élaborer des produits plus sains et « clean label » ; TasteEssentials® pour élaborer, avec nos clients, les goûts que préfèrent les consommateurs dans les produits alimentaires et les boissons ; la recherche sur les récepteurs du goût et la création de nouvelles molécules pour permettre à nos créations dans les parfums et les arômes de gagner un avantage concurrentiel.

Notre recherche de pointe sur les récepteurs inclut un criblage à haut débit pour des exhausteurs de goût sucré innovants et naturels, des produits de substitution du sel et des produits de masquage de l'amertume, qui aident à élaborer des aliments et boissons délicieux et plus sains.



## STRATÉGIE SUR CINQ ANS : Santé et Bien-être

Le consommateur cherche aujourd'hui à combattre les problèmes de santé et à réduire l'incidence de l'obésité et d'autres pathologies comme les maladies cardiaques ou le diabète. Il est attaché à consommer des produits alimentaires et des boissons qui soient à la fois savoureux et bons pour la santé.

Cette évolution de la consommation crée une opportunité croissante sur le marché de la santé et du bien-être et notre objectif est de saisir une part

### Réduction du sel

La dernière innovation sensorielle de Givaudan, Sense It™ Salt, constitue une découverte capitale qui aidera les clients à répondre à la demande mondiale d'aliments à teneur réduite en sel, des soupes et sauces aux plats préparés, en passant par les snacks et les céréales. Sense It™ Salt est un langage sensoriel qui aide à évaluer correctement les conséquences de la réduction du sel ainsi que la performance des arômes ou ingrédients utilisés pour restituer le goût du sel. L'objectif ultime consiste à répondre aux exigences nutritionnelles et réglementaires croissantes concernant la teneur en sodium, sans toutefois compromettre le goût qu'apprécient les consommateurs. En satisfaisant ces objectifs, nous renforçons davantage notre rôle de partenaire clé des fabricants alimentaires qui développent des produits de la catégorie Santé et Bien-être à l'échelle mondiale.

significative de ce marché en exploitant notre portefeuille d'innovations technologiques TasteSolutions®, avec par exemple TasteSolutions® Salt.

Les parfums facilitent les tâches quotidiennes en communiquant fraîcheur, propreté, douceur, quiétude ou relaxation, et en contribuant à un sentiment de bien-être. Les parfums provoquent une réaction émotionnelle positive en chacun de nous et les technologies du parfum s'appuient sur diverses méthodes pour garantir que l'expérience du parfum intervient au meilleur moment de l'utilisation du produit, qu'il s'agisse de l'hygiène personnelle, de la lessive ou de l'entretien. Cette technologie est commercialisée dans les Mechacaps™.



### Mechacaps™

Notre technologie Mechacaps™ d'encapsulation du parfum consiste en une coquille d'encapsulation qui permet d'accroître de manière significative la diffusion des parfums sur le linge ainsi qu'une diffusion contrôlée du parfum pendant un certain temps. Cela signifie que la rémanence du parfum est renforcée au lavage et au séchage des vêtements. Cette technologie, associée au parfum sous-jacent, a suscité un intérêt particulier sur les marchés, et les ventes ont déjà un effet positif sur la performance commerciale. Cette technologie illustre la collaboration entre nos départements de recherche dans les parfums et les arômes.





## STRATÉGIE SUR CINQ ANS :

# Approvisionnement durable en matières premières

Notre programme de développement durable est fondé sur une stratégie à cinq piliers qui couvre tout le cycle de vie de notre activité, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la création de produits, sans oublier nos employés, nos clients et le consommateur final.

En tant que premier acheteur au monde de matières premières dans le secteur des parfums et des arômes, nous avons une responsabilité commerciale et éthique envers les chaînes d'approvisionnement dans lesquelles nous opérons. Sachant que nous utilisons dans nos produits de parfumerie et d'arômes plus de 14 000 ingrédients différents provenant de plus de 50 pays, il est essentiel que nous disposions d'une compréhension profonde des chaînes d'approvisionnement en matières premières.

Nous nous approvisionnons en près de 200 ingrédients de parfumerie naturels. Notre programme Innovative Naturals réunit des ingrédients qui non seulement renforcent la durabilité de notre activité, mais enrichissent également la palette de nos parfumeurs. Nous associons approvisionnement éthique et développement durable en nous efforçant

de trouver les ingrédients naturels les plus purs afin de les inclure dans notre gamme Orpur®, une collection spéciale composée des 50 ingrédients les plus précieux de notre portefeuille d'ingrédients naturels.

C'est en Australie que nous avons pour la première fois lancé une initiative dans ce sens. Depuis 2001, au regard des questions de déforestation et de qualité qui pèsent sur le santal indien, nous préférons utiliser le bois de santal australien. En juin 2007, nous avons signé un accord de partenariat avec Mount Romance, un producteur d'essence pure de santal. Ce partenariat garantit un approvisionnement durable en huile de santal de qualité spécifique, récoltée par les communautés aborigènes du sud de l'Australie occidentale.

Après cette première initiative, nous avons étendu notre programme d'approvisionnement durable en ingrédients naturels au benjoin du Laos et aux fèves tonka du Venezuela. Dans le cadre de notre stratégie sur cinq ans, nous allons encore développer notre approvisionnement durable, qui privilégie les ingrédients naturels, en mobilisant nos connaissances et notre héritage.



### Vanille de Madagascar

Madagascar fournit près de 80% de la vanille produite dans le monde. Pour garantir un approvisionnement en vanille de Madagascar durable et répondant aux principes du commerce équitable, nous collaborons avec les communautés locales et nos partenaires sur place afin de renforcer la traçabilité tout au long de cette chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de cette coopération, nous avons lancé une initiative pour améliorer l'infrastructure pédagogique dans les zones où la vanille est cultivée et représente la principale source de revenus. En outre, notre coopération avec un partenaire local favorise l'adoption de meilleures pratiques pour la récolte et les méthodes de production afin de préserver la qualité de la vanille, qui subit un processus complexe et difficile avant de devenir un ingrédient primordial des parfums et arômes.



### Ylang Ylang des Comores

C'est sur Mohéli, la plus petite île de l'archipel des Comores, dans l'Océan Indien, que pousse l'Ylang Ylang. Notre partenariat le plus récent pour l'approvisionnement durable d'ingrédients naturels nous garantit une qualité spécifique d'huile essentielle tirée de cette fleur, réputée pour son odeur florale, radiante et lumineuse, qui rappelle l'été. Par le biais d'une coopération étroite avec un fournisseur local, nous apportons une assistance technique et avons modernisé le matériel de distillation, ce qui améliore la qualité de l'huile produite au final. Main dans la main avec les communautés locales, nous travaillons pour améliorer la gestion de la forêt autour des champs d'Ylang Ylang et avons lancé un programme de plantation d'arbres à croissance rapide pour lutter contre la déforestation dans cette zone.

# STRATÉGIE SUR CINQ ANS : Clients et segments cibles

## Parfumerie fine féminine

L'innovation, la créativité et une collaboration étroite avec les clients se sont traduites par une hausse de 25% du nombre des parfums pour femmes créés par nos parfumeurs qui figurent désormais parmi les 20 meilleures ventes aux États-Unis et en France. En 2010, pour la première fois, des parfums créés par Givaudan ont remporté le premier prix dans les catégories hommes et femmes lors des Fragrance Foundation FIF® Awards et des CEW Beauty Awards: Lola par Marc Jacobs et One Million par Paco Rabanne. Au total, ce sont 21 parfums développés par la Société qui ont été primés à l'occasion de différentes cérémonies en Europe, aux États-Unis et au Moyen-Orient.



Nos clients sont à la recherche d'un véritable partenaire qui puisse apporter innovation, connaissance des consommateurs, compréhension des marchés et savoir-faire commercial afin de mettre au point des créations durables en parfums et en arômes. Nous développons nos partenariats stratégiques avec nos principaux clients et consolidons notre présence auprès de clients ou dans des catégories où nous sommes actuellement sous-représentés au regard de notre position générale sur le secteur et où nous avons l'occasion de nous renforcer. Cela nous permettra de tirer notre part de marché à la hausse sur les marchés matures autant que sur ceux en développement.

Dans les Arômes, notre stratégie axée sur la proximité avec le consommateur et les investissements technologiques soutient la croissance et continuera de le faire.

TasteEssentials®, notre palette d'arômes emblématique, bénéficie des dernières innovations technologiques et artistiques et de caractéristiques attrayantes pour les consommateurs. Elle se penche sur les arômes les plus importants, suscitant la création de nouveaux produits et de nouvelles opportunités pour nos clients; elle sera un vecteur clé de notre croissance.

Dans les Parfums, nous avons engagé dans la parfumerie fine féminine un programme proactif qui se concentre sur la création de « nouveaux classiques ». Nous avons également affecté certaines équipes de vente en Amérique du Nord à la recherche de comptes régionaux et locaux et nous privilégions toujours les catégories des parfums d'ambiance et produits d'entretien.

## TasteEssentials® poulet

Ces deux dernières années, nous nous sommes entretenus avec les consommateurs sur les marchés et dans les centres commerciaux, nous avons cuisiné ensemble chez eux, nous avons mangé avec eux dans des restaurants haut-de-gamme, dans des fast-foods et à des étals de rue. La richesse du langage que nous avons ainsi collecté est au cœur de Sense It™, notre aide mondiale au dialogue et à la communication entre les aromaticiens, les équipes chargées des applications et les experts sensoriels. Un ensemble de références concernant les 20 descriptifs les plus pertinents des arômes de volaille nous permet désormais de mieux décrire les arômes de poulet, grâce à quoi nous pourrions remporter de nouveaux produits.





# Performance commerciale

Le chiffre d'affaires du groupe Givaudan a totalisé CHF 4 239 millions, soit une hausse de 8,9% en monnaies locales et de 7,1% en francs suisses par rapport à l'année dernière.

La division Parfums a enregistré un chiffre d'affaires de CHF 1 988 millions, soit une hausse de 10,5% en monnaies locales et de 9,0% en francs suisses.

Le chiffre d'affaires de la division Arômes s'est établi à CHF 2 251 millions, soit une hausse de 7,5% en monnaies locales et de 5,4% en francs suisses par rapport à l'année dernière.

## Marge brute

La marge brute est passée de 45,0% à 46,1% grâce à la hausse des volumes, à un mix produits favorable et à la relative stabilité des coûts de production.

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

L'EBITDA a augmenté en 2010 à CHF 887 millions, contre CHF 758 millions en 2009. Sur une base comparable, hors coûts d'intégration et de restructuration, l'EBITDA a atteint CHF 963 millions contre CHF 820 millions l'année précédente.

Sur une base comparable, la marge EBITDA était de 22,7% en 2010, contre 20,7% en 2009. La hausse du chiffre d'affaires, l'amélioration de la marge brute ainsi qu'une stricte maîtrise des dépenses d'exploitation ont contribué à ce résultat. Sur une base comparable, l'EBITDA a progressé de 18,4% en monnaies locales.

## Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation a augmenté à CHF 556 millions contre CHF 460 millions en 2009. Sur une base comparable, compte non tenu des CHF 99 millions de coûts d'intégration et de restructuration, le résultat d'exploitation est passé à CHF 655 millions

en 2010, contre CHF 525 millions en 2009. Sur une base comparable, la marge d'exploitation a progressé à 15,5% en 2010, contre 13,3% en 2009, essentiellement du fait de l'accroissement des ventes et de la réduction proportionnelle des charges d'exploitation. Sur une base comparable, le résultat d'exploitation a augmenté de 25,5% en monnaies locales.

## Performance financière

Les coûts de financement se sont élevés à CHF 93 millions en 2010, contre CHF 142 millions en 2009. Les autres charges financières, nettes de revenus, se sont élevées à CHF 26 millions en 2010, contre CHF 51 millions en 2009. En particulier, les charges pour pertes de valeur des actifs comptabilisées au premier semestre 2009 n'ont pas été réitérées en 2010.

Les impôts sur les bénéfices du Groupe, mesurés en pourcentage du bénéfice brut, s'élevaient à 22% en 2010 contre 25% en 2009.

## Bénéfice net

Le bénéfice net a progressé de 70,9% à CHF 340 millions, contre CHF 199 millions en 2009, soit 8,0% du chiffre d'affaires en 2010, contre 5,0% en 2009. Le bénéfice par action non dilué a augmenté à CHF 37,87, contre CHF 25,07 en 2009.

## Flux de trésorerie

Givaudan a dégagé un flux de trésorerie d'exploitation de CHF 730 millions, soit une baisse de CHF 8 millions par rapport à 2009. La vigueur de la croissance du chiffre d'affaires a nécessité une hausse du fonds de roulement qui, néanmoins, en pourcentage des ventes, est resté stable.

Le total des investissements nets en immobilisations incorporelles

(immobilier, usines et équipement) s'élevait à CHF 105 millions, contre CHF 85 millions en 2009, essentiellement en raison des investissements destinés à la nouvelle usine de production d'arômes pour entremets salés en Hongrie. Les autres immobilisations incorporelles s'inscrivaient à CHF 72 millions en 2010, dont une partie importante a été allouée au projet Enterprise Resource Planning (ERP) basé sur le système SAP. La mise en œuvre a été achevée dans le reste de l'Europe, en Amérique du Nord et du Sud (Parfums), le projet s'orientant désormais vers l'Amérique du Nord (Arômes) et l'Asie.

## Ventes

en millions de francs suisses



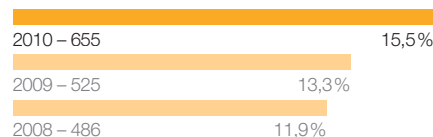
## EBITDA\*

en millions de francs suisses et en % du chiffre d'affaires



## Bénéfice d'exploitation\*

en millions de francs suisses et en % du chiffre d'affaires



EBITDA: bénéfice avant intérêts (et autres produits financiers), impôts, amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et pertes de valeur sur les joint-ventures

\* Sur une base comparable

Le flux de trésorerie d'exploitation après investissements s'élevait à CHF 553 millions, soit une baisse de 6,1 % par rapport aux CHF 589 millions enregistrés en 2009.

Le flux de trésorerie disponible, c'est-à-dire le flux de trésorerie d'exploitation après investissements et intérêts, s'établissait à CHF 437 millions en 2010, soit une baisse par rapport aux CHF 459 millions en 2009, essentiellement due à l'accroissement des besoins en fonds de roulement et à la hausse des investissements en 2010.

Le flux de trésorerie disponible en pourcentage des ventes était de 10,3% contre 11,6% en 2009.

## Position financière

La position financière de Givaudan était toujours solide à la fin décembre 2010.

Les bons résultats d'exploitation n'ont été atténués que par les pressions exercées sur le fonds de roulement, bien que ce dernier soit resté constant en pourcentage du chiffre d'affaires. Hors les obligations remboursables en actions (Mandatory Convertible Securities, MCS), la dette nette s'établissait à CHF 1 353 millions fin décembre 2010, en dessous des CHF 1 499 millions affichés en décembre 2009. En mars 2010, des obligations remboursables d'une valeur de CHF 750 millions sont arrivées à échéance et les actions Givaudan ont été remises aux détenteurs de titres. Au total, 736 785 nouvelles actions ont été remises aux détenteurs de MCS, portant le nombre total des actions en circulation à 9 233 586. A la fin décembre 2010, le ratio d'endettement (défini comme la dette nette divisée par la dette nette plus les capitaux propres) était de 28%, contre 30% fin 2009.

## Intégration et restructuration

En 2010, Givaudan a mené à bien l'intégration de Quest International, amorcée en 2007. Le processus d'intégration s'est déroulé comme prévu et a permis d'atteindre les objectifs financiers communiqués au préalable, faisant de Givaudan le leader de son secteur. La mise en commun des opérations des deux sociétés se traduit par des économies annuelles de CHF 230 millions,

permettant ainsi au Groupe de retrouver ses niveaux de rentabilité d'avant l'acquisition, et en particulier de réaliser une marge EBITDA de 22,7% en 2010. Le total des coûts de l'intégration s'est élevé à CHF 440 millions.

En 2010, Givaudan a annoncé la rationalisation de sa production d'entremets salés au Royaume-Uni et en Suisse, ainsi que d'autres programmes d'amélioration de son efficacité. La même année, les coûts de restructuration du Groupe se sont élevés à CHF 27 millions et les pertes de valeur des actifs à CHF 10 millions. Les coûts totaux du programme de restructuration devraient atteindre CHF 75 millions, dont CHF 55 millions en numéraire. Le processus de restructuration devrait s'achever en 2011.

## Dividende proposé

À l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 24 mars 2011, le Conseil d'administration proposera un dividende en numéraire de CHF 21,50 par action au titre de l'exercice 2010. Il s'agira de la dixième hausse consécutive en dix ans, depuis la première cotation de Givaudan à la SIX Swiss Exchange en 2000. Le montant total de cette distribution de dividendes sera prélevé sur les réserves en capital libéré additionnel apparaissant au bilan de Givaudan à la clôture de l'exercice 2010. Conformément à la nouvelle législation fiscale suisse, le versement de ce dividende ne sera pas soumis à l'impôt anticipé suisse et ne sera pas non plus imposable au titre de l'impôt sur le revenu pour les actionnaires qui détiennent des actions au sein de leur patrimoine privé et qui sont fiscalement résidents en Suisse.

## Planification de la relève au sein du Conseil d'administration

Afin de faciliter la relève des administrateurs dans les années à venir, le Conseil d'administration proposera, à l'occasion de l'Assemblée générale, deux modifications aux Statuts prévoyant des mandats flexibles d'un à trois ans et un accroissement du nombre de membres du Conseil de sept à neuf au maximum.

Le Conseil d'administration proposera par ailleurs la réélection de M. Henner Shierenbeck pour un mandat d'un an. À l'issue de cet ultime mandat, il aura siégé douze ans au Conseil d'administration et ne se représentera plus. De plus, Mme Lilian Fossum Biner, de nationalité suédoise, sera proposée comme nouveau membre pour un mandat de trois ans. Mme Biner est membre des conseils d'administration de deux sociétés suédoises cotées en Bourse, Oriflame Cosmetics SA et RNB, Retail and Brands AB.

## Perspectives à court terme

Eu égard à la récente hausse des prix de certaines matières premières essentielles fin 2010, la Société s'attend à une forte augmentation des prix des matières premières en 2011. Givaudan travaillera en étroite collaboration avec ses clients en vue de procéder aux ajustements de prix nécessaires.

## Perspectives à moyen terme

À moyen terme, la Société vise à atteindre une croissance organique de 4,5% à 5,5% par an sur la base d'une croissance du marché estimée entre 2% et 3% et à acquérir de nouvelles parts de marché au cours des cinq prochaines années.

En déployant sa stratégie de croissance axée sur cinq piliers (marchés en développement, Santé et Bien-être ainsi que gains de parts de marché sur des segments et auprès de clients ciblés), Givaudan entend réaliser une croissance supérieure à celle du marché sous-jacent et continuer à dégager la marge EBITDA la plus élevée du secteur, tout en augmentant son flux de trésorerie annuel disponible à 14-16% du chiffre d'affaires d'ici à 2015.

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

# Division Parfums

La division Parfums a enregistré un chiffre d'affaires de CHF 1 988 millions, soit une hausse de 10,5% en monnaies locales et de 9,0% en francs suisses. Après une croissance à deux chiffres au premier semestre, les ventes ont poursuivi leur solide progression au second semestre, par rapport à une base de comparaison déjà élevée.

Le chiffre d'affaires total de la division Parfums (Parfumerie fine + Parfums pour produits de consommation) a augmenté de 10,5% en monnaies locales et de 9,0% en francs suisses, à CHF 1 719 millions contre CHF 1 576 millions.

Le chiffre d'affaires du segment Ingrédients de parfumerie a progressé de 10,7% en monnaies locales grâce à une demande globale importante, notamment pour les ingrédients de spécialités. Les trois segments de la division ont enregistré de très bons résultats en 2010. La Parfumerie fine en particulier, qui a souffert de la réduction des stocks l'année dernière, a fortement rebondi, son chiffre d'affaires progressant de 18,3% sur un an. Le segment Parfums pour produits de consommation, moins sujet aux variations cycliques, a affiché une croissance de 8,3%. Une certaine composante de restockage a été observée tant sur le segment Parfumerie fine que sur le segment Ingrédients de parfumerie.

L'EBITDA a augmenté à CHF 398 millions, contre CHF 333 millions en 2009. Sur une base comparable, l'EBITDA a progressé à CHF 445 millions, contre CHF 370 millions l'année dernière. Le mix produits favorable attribuable à la forte croissance des ventes du segment Parfumerie fine, ainsi qu'une meilleure utilisation et des capacités de production du fait de l'accroissement des volumes sur l'ensemble des segments, ont contribué à l'amélioration de la marge brute. Sur une base comparable, la marge EBITDA a progressé à 22,4%, contre 20,3% l'année dernière.

Le résultat d'exploitation a augmenté de 25,1% à CHF 239 millions, contre CHF 191 millions l'année dernière, grâce à la progression du bénéfice brut et à la stabilisation des charges d'exploitation. Sur une base comparable, la marge d'exploitation a augmenté à 14,9% en 2010, contre 12,5% pour la même période en 2009. Cette amélioration est essentiellement due à l'accroissement de la marge brute et d'une meilleure absorption globale des coûts. Sur une base comparable, le résultat d'exploitation s'est établi à CHF 297 millions, en hausse par rapport aux CHF 228 millions publiés l'an dernier.

La nouvelle unité de production polyvalente de Pedro Escobedo au Mexique, achevée en novembre 2009, est entièrement opérationnelle depuis début 2010 et a été en mesure de répondre à la hausse récente de la demande dans le domaine des ingrédients de parfumerie. En octobre, notre site de production de compositions d'Argenteuil a arrêté définitivement sa production qui est désormais assurée par le site d'Ashford au Royaume-Uni et celui de Vernier en Suisse. Le site de production d'ingrédients de parfumerie de Naarden, aux Pays-Bas, doit entièrement cesser ses activités en 2012. Les premiers transferts de production vers d'autres usines ont déjà commencé.

## Ventes

en millions de francs suisses

2010 – 1 988

2009 – 1 824

2008 – 1 898

## EBITDA\*

en millions de francs suisses et en % du chiffre d'affaires

2010 – 445

22,4%

2009 – 370

20,3%

2008 – 400

21,1%

## Bénéfice d'exploitation\*

en millions de francs suisses et en % du chiffre d'affaires

2010 – 297

14,9%

2009 – 228

12,5%

2008 – 230

12,1%

EBITDA : bénéfice avant intérêts (et autres produits financiers), impôts, amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et pertes de valeur sur les joint-ventures

\* Sur une base comparable

Le nouveau centre de création dédié aux parfums de São Paulo, au Brésil, a été inauguré en octobre 2010. Il héberge les équipes régionales de Parfumerie fine et de Parfums pour produits de consommation au sein des laboratoires de parfumerie et aux applications, ainsi que les équipements dernier cri destinés à l'évaluation de parfums pour produits d'ambiance, produits d'entretien, lessives et soins corporels. Ce nouveau site double la taille de l'unité actuelle et fournit aux équipes des capacités accrues de création, d'application et de support technologique qui leur permettront de répondre à la demande croissante au Brésil et dans le reste de l'Amérique latine.

Le système SAP a été installé avec succès au Brésil, en Argentine, en Colombie et sur les sites de production d'ingrédients au Mexique et en Espagne.

## Parfumerie fine

Le chiffre d'affaires de la Parfumerie fine a affiché une solide dynamique de croissance tout au long de 2010, enregistrant une progression de 18,3% par rapport à 2009. Les clients ont reconstitué leurs stocks en début d'année, puis ont retrouvé un rythme normal de commandes en fin d'année. Cette performance a également été fortement soutenue par une hausse du nombre de contrats remportés sur l'ensemble des segments, y compris sur les marchés de prestige, de masse et de spécialité ainsi que dans la vente directe.

En termes régionaux, l'Europe et l'Amérique du Nord ont affiché une forte croissance à deux chiffres.

En Amérique latine, l'activité a enregistré des gains solides grâce à la croissance exceptionnelle observée en 2009.

Le portefeuille de projets et de nouveaux contrats remportés s'est étoffé sans discontinuer tout au long de l'année.

Givaudan a, une fois de plus, remporté un franc succès aux cérémonies de remise de prix annuelles aux États-Unis, en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie, au cours desquelles les produits suivants, composés de parfums créés par Givaudan, ont été récompensés :

- FIF® Awards aux États-Unis : Lola de Marc Jacobs a été nommé «Fragrance of the Year, Women's Luxe» ; Love Rocks de Victoria Secret a remporté le prix «Women's Private Label Fragrance of the Year» ; Artisan de John Varvatos et Comme une Évidence d'Yves Rocher ont été primés dans la catégorie «Best Packaging Awards».
- Grand Prix du Parfum en France : Ricci Ricci de Nina Ricci a reçu les prix du meilleur parfum féminin et du plus beau flacon (parfum féminin) ; 1 Million de Paco Rabanne s'est vu attribuer le prix du «Fragrance of the Decade Award for Men» par The Perfume Shop.
- FIF® Awards au Royaume-Uni : Lola de Marc Jacobs a été élu «Best New Prestige Fragrance for Women» ; D&G Rose the One a remporté le «House of Fraser People's Choice Award for Women» ; Gucci by Gucci pour Homme s'est vu décerner le «House of Fraser People's Choice Award for Men» ; 1 Million de Paco Rabanne a remporté le prix «Fragrance of the Decade Award for Men» attribué par The Fragrance Shop.



### La technologie pour mieux comprendre les consommateurs

Miriad® 2.0 est le portail qui contient tous les outils de compréhension des consommateurs de Givaudan. Lancé en 2009, il utilise Motion Analytics afin de donner une illustration de l'historique du marché, des tendances actuelles et des préférences olfactives. Proposant un espace de communication où parfumeurs et consommateurs peuvent parler le même langage, Miriad® 2.0 est conçu pour répondre aux exigences de marketing modernes et apporte une nouvelle dimension de la compréhension des consommateurs dans la création de parfums, pour toutes les catégories de produits.



### Faire découvrir le parfum

En tant que leaders de l'industrie du parfum, nous estimons de notre devoir de partager nos connaissances. Nous avons d'ailleurs fait la preuve que nous pouvons transmettre notre savoir dans le domaine de la parfumerie en organisant une série d'événements et en lançant iPerfumer, une application iPhone visant à aider les clients à choisir leur parfum.

Notre programme d'événements a notamment inclus des partenariats avec les grands magasins Printemps à Paris, Harrods à Londres, Longwood Gardens à Philadelphie et O Boticário à São Paulo.





#### Dix ans à Dubaï

Givaudan a été la première entreprise de parfums à ouvrir un bureau à Dubaï en 2000 et a consolidé depuis lors sa présence dans la région. Ce bureau constitue notre plate-forme régionale, responsable de l'immense zone géographique regroupant l'Afrique, le Moyen-Orient et d'autres pays comme l'Iran et les États de l'ex-URSS.

En dix ans, nous sommes devenus les spécialistes en parfumerie de la région. Grâce à nos experts sur le terrain, nous sommes un partenaire idéal pour des marques internationales à la recherche d'un savoir-faire local et d'une expertise mondiale. Pour réussir au Moyen-Orient, il est indispensable de connaître la culture et les besoins locaux. Notre prévoyance nous a permis de générer un chiffre d'affaires en hausse constante de 16% en moyenne d'année en année.

- Cosmetic Executive Women's Beauty Awards aux États-Unis: Lola de Marc Jacobs a été primé dans la catégorie «Women's Scent Prestige», Artisan de John Varvatos dans celle de «Men's Scent» et Black Star d'Avril Lavigne dans celle de «Women's Scent Mass».

- Duftstars en Allemagne: Lola de Marc Jacobs a remporté le prix «Parfum Exclusif Femme», 1 Million de Paco Rabanne celui de «Best Prestige Men» et le Grand Prix du Public Prestige, et Le Mâle de Jean-Paul Gaultier celui de «Parfum Classique Homme».

- Accademia del Profumo en Italie: Lola de Marc Jacobs a remporté le prix «Best New Prestige Fragrance for Women», Acqua di Parma Magnolia Nobile celui de «Best Olfactive Creation for Women» et Calvin Klein CK Free celui de «Best Perfume of the Year for Men».

Outre ces prix, Givaudan a démontré son leadership avec Miriad® 2.0, qui a remporté le prix FiFi® dans la catégorie «Technological Breakthrough of the Year for Fragrance Creation & Formulation». À cela s'est ajouté le lancement d'iPerfumer, une nouvelle application pour iPhone destinée à aider les consommateurs à s'orienter sur le marché des parfums. Cet outil peut être téléchargé gratuitement à partir de l'App Store d'Apple

Parmi les nouveaux parfums créés par Givaudan en 2010, citons:

## Parfums pour femmes

### Avon

- Eternal Magic
- Hervé Léger Femme

### Beauty Avenues

- Signature Orange Sapphire
- Victoria's Secret Bombshell

### Coty

- Beyonce Heat
- Love, Chloe

### Elizabeth Arden

- Peace, Love & Juicy Couture

### Estée Lauder

- Tommy Hilfiger Loud for Her

### Natura

- Amo Chamego
- Ekos Águas De Banho Ópera Amazonica Canto Vermelho

### Procter & Gamble

- Gucci Guilty
- Boss Orange Sunset

## Parfums pour hommes

### Coty

- Davidoff Champion

### Estée Lauder

- Tommy Hilfiger Loud for Him

### L'Oréal

- Big Pony Collection No 2

### L.V.M.H.

- 7 De Loewe

### Procter & Gamble

- Boss Bottled Night
- Gucci by Gucci Homme Sport

### Puig

- The Secret By Antonio Banderas



#### Dialogue avec les clients

Givaudan est en contact avec ses clients, que ce soit en rencontrant des communautés en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est pour parler de lessive ou en aidant les gens à mieux s'y retrouver sur le marché de la parfumerie fine grâce aux nouvelles technologies.

Nos outils, qui ont été récompensés, utilisent toute une palette de techniques afin de collecter des informations sur la manière dont le parfum est perçu dans le monde. Perfume Pulse, par exemple, est une base de données sur les associations évoquées par certains parfums. Elle est consultable par les clients et les parfumeurs à la recherche d'informations.

iPerfumer de Givaudan est une application pour iPhone lancée en juin. C'est un véritable guide sur les parfums destinés aux consommateurs. En cinq mois, elle a été téléchargée par plus de 30 000 personnes dans 150 pays, une communauté qui ne cesse de s'agrandir.

lperfumer peut être téléchargé gratuitement à partir de l'App Store d'Apple, d'Android Market Link (par le biais du navigateur Android) et en tant qu'application Facebook

## Parfums pour produits de consommation

L'activité Parfums pour produits de consommation a progressé de 8,3% en monnaies locales, avec une augmentation des ventes observée sur l'ensemble des groupes de clients dans les marchés en développement comme dans les marchés matures.

Le chiffre d'affaires de l'Asie-Pacifique a également enregistré une forte croissance à deux chiffres pour tous les groupes de clients et sur tous les segments de produits, en particulier en Inde, en Thaïlande et en Chine.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires a affiché une croissance solide grâce aux ventes du segment lessives, avec en tête le Mexique et le Venezuela. Les ventes aux clients locaux et régionaux ont enregistré une croissance à deux chiffres, talonnées par les ventes aux clients internationaux.

Dans la région Europe, Afrique, Moyen-Orient, le chiffre d'affaires a progressé sur l'ensemble des marchés en développement et matures, sous l'impulsion des clients internationaux. Le chiffre d'affaires auprès des clients régionaux et locaux a marqué une forte progression au sein des marchés en développement de la région.

Dans la région Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a progressé grâce à la performance de la catégorie parfums d'ambiance et à la solidité des volumes de ventes auprès des clients internationaux.

À l'échelle mondiale, tous les segments de produits ont progressé par rapport à l'année dernière. Le chiffre d'affaires du segment de parfums pour lessives a affiché la plus forte hausse, suivi par le segment des parfums pour produits d'entretien, en forte croissance. Sur ce segment, la catégorie des parfums d'ambiance a enregistré une forte progression à deux chiffres, en particulier dans les régions Amérique du Nord et Asie-Pacifique. Le chiffre d'affaires du

segment parfums pour soins corporels s'est également inscrit en forte hausse par rapport à l'année précédente dans toutes les régions.

## Ingrédients de parfumerie

Le chiffre d'affaires des Ingrédients de parfumerie s'est accru de 10,7% en monnaies locales, l'ensemble des catégories de produits ayant contribué à cette performance. Les ingrédients de spécialité de Givaudan ont enregistré une croissance particulièrement importante grâce à la demande soutenue en ingrédients innovants.

L'unité de production polyvalente de notre site de production d'ingrédients situé à Pedro Escobedo au Mexique était entièrement opérationnelle dès le début 2010. Plusieurs produits clés y ont été transférés afin de soutenir la compétitivité de nos ingrédients.

L'unité de production d'ingrédients de parfumerie de Naarden, aux Pays-Bas, doit fermer d'ici 2012. La production de cette unité sera transférée vers d'autres sites de Givaudan.

Le système SAP a été installé sur tous les sites de production d'ingrédients à la fin de l'année 2010.

# Division Arômes

Le chiffre d'affaires de la division Arômes a atteint CHF 2 251 millions, soit une hausse de 7,5% en monnaies locales et de 5,4% en francs suisses.

La forte dynamique enregistrée au cours des six premiers mois sur l'ensemble des régions et des segments s'est maintenue au second semestre, par rapport à une base de comparaison élevée. Cette solide progression s'explique par le succès confirmé des stratégies de croissance mises en place au sein de la division, notamment la priorité accordée aux marchés en développement, les initiatives Santé et Bien-être et le ciblage de clients clés.

La dynamique de croissance de la division Arômes s'est accélérée en Amérique du Nord et en Europe et demeurerait solide en Asie-Pacifique et en Amérique latine. Tous les principaux segments ont progressé, notamment les segments Boissons, Confiserie et Snacks qui ont enregistré des croissances à deux chiffres.

Le portefeuille de projets est resté bien garni tout au long de l'année grâce à l'intérêt marqué de nos clients pour les produits innovants.

L'EBITDA a augmenté à CHF 489 millions, contre CHF 425 millions en 2009. Sur une base comparable, l'EBITDA a progressé à CHF 518 millions, contre CHF 450 millions l'année dernière. Toujours sur une base comparable, la marge EBITDA a augmenté à 23,0%, contre 21,1% en 2009, essentiellement du fait de l'accroissement des ventes et du bénéfice brut, ainsi que d'une stricte maîtrise des dépenses.

Le résultat d'exploitation a augmenté à CHF 317 millions contre CHF 269 millions en 2009. Sur une base comparable, la marge d'exploitation a progressé à 15,9% en 2010 contre 13,9% l'année dernière. Sur une base comparable, le résultat d'exploitation s'élevait à CHF 358 millions, s'inscrivant ainsi en hausse par rapport aux CHF 297 millions de l'année dernière.

Sur l'ensemble des régions et des segments, la division Arômes a travaillé en étroite collaboration avec ses clients pour saisir des opportunités d'innovation et de croissance. Au regard des applications Santé et Bien-être, la division a confirmé le succès de la commercialisation de ses solutions de remplacement du sucre et du sel, qui s'est traduit par une croissance à deux chiffres sur ce segment de marché.

## Asie-Pacifique

Le chiffre d'affaires de l'Asie-Pacifique a progressé de 8,4% en monnaies locales, une performance solide par rapport à une base de comparaison élevée. Les marchés en développement tels que la Chine, l'Inde et l'Asie du Sud-Est ont enregistré des croissances à deux chiffres grâce à la signature de nouveaux contrats et à une plus grande pénétration de ces marchés. Les ventes se sont accrues sur les marchés matures, notamment au Japon, qui a affiché une croissance solide.

La croissance s'est répartie harmonieusement sur l'ensemble des segments grâce à la signature de nouveaux contrats et à la croissance organique de la clientèle, notamment dans les segments Snacks, Boissons et Confiserie.

## Europe, Afrique et Moyen-Orient

Le chiffre d'affaires a progressé de 5,6% sur les marchés en développement d'Afrique et du Moyen-Orient, mais également en Europe de l'Est (dans le sillage de la Pologne et de la Russie), y affichant une croissance à deux chiffres tout au long de l'année. Les marchés matures d'Europe de l'Ouest ont également enregistré une hausse solide.

### Ventes

en millions de francs suisses

2010 – 2 251

2009 – 2 135

2008 – 2 189

### EBITDA\*

en millions de francs suisses et en % du chiffre d'affaires

2010 – 518

23,0%

2009 – 450

21,1%

2008 – 442

20,2%

### Bénéfice d'exploitation\*

en millions de francs suisses et en % du chiffre d'affaires

2010 – 358

15,9%

2009 – 297

13,9%

2008 – 256

11,7%

EBITDA : bénéfice avant intérêts (et autres produits financiers), impôts, amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et pertes de valeur sur les joint-ventures

\* Sur une base comparable



La région a marqué une progression sur l'ensemble des segments, notamment grâce à l'intensification de la collaboration avec les clients, qui a permis la signature de nouveaux contrats et la création de solutions aromatiques innovantes. La gamme de produits Santé et Bien-être s'est étoffée dans le domaine du sel, du sucre, des matières grasses et de l'umami, ce qui a favorisé la croissance des volumes. Le segment Boissons et Snacks a affiché une croissance à deux chiffres.

En août 2010, le Conseil d'administration de Givaudan a approuvé l'investissement de la construction d'une nouvelle usine de production centralisée d'arômes pour entremets salés. Conformément à notre stratégie, ce nouveau site sera installé à Makó en Hongrie, à proximité des marchés à forte croissance d'Europe de l'Est.

## Amérique du Nord

Après un solide début d'année au premier semestre, les ventes ont continué de s'accroître, enregistrant une progression à deux chiffres au second semestre, ce qui porte la croissance totale de l'année à 7,2%.

La croissance a concerné la plupart des segments, la Confiserie et les Boissons enregistrant une augmentation à deux chiffres. Les segments des Produits laitiers et des Entremets salés ont également affiché une solide performance. Encouragés par la reprise économique, les clients ont privilégié le développement de technologies et de produits innovants.



### Le ChefsCouncil™ à Hong Kong

Le ChefsCouncil™ est un panel diversifié de chefs cuisiniers, de chercheurs en alimentation et d'aromatiseurs qui se concentrent sur les tendances, la créativité et l'innovation culinaires. En octobre, des chefs cuisiniers étoilés au Michelin ont rejoint une équipe d'experts Givaudan à l'occasion de notre événement mondial, le ChefsCouncil™ à Hong Kong, qui visait à inspirer les talents artistiques de nos experts en leur permettant de développer des concepts allant «du Chef d'un grand restaurant au rayonnage de supermarché» et adaptés à nos clients dans les domaines des snacks, des soupes et des plats préparés.

Cette rencontre a généré des idées qui sont venues approfondir la compréhension de nos équipes en matière d'optimisation et de perception du goût, ce qui va nous permettre d'enrichir notre palette d'ingrédients. Les plats et les créations tout à fait enthousiasmants, présentés par les chefs et les aromatisateurs, seront utilisés pour développer des expériences de dégustation plus agréables et plus saines pour les consommateurs.

## Amérique latine

Le chiffre d'affaires a enregistré une croissance à deux chiffres de 13,5% en monnaies locales, par rapport à une base de comparaison élevée. La croissance organique de certains clients clés, de même que la signature de nouveaux contrats avec des clients locaux et régionaux, ont contribué à ces résultats, avec en tête l'Argentine, le Brésil, le Pérou et le Mexique. L'augmentation des ventes est attribuable aux segments Boissons, Entremets salés et Confiserie. La région a mis en place avec succès le nouveau système d'entreprise mondial reposant sur SAP au cours du second semestre, tout en parvenant à fournir ces excellents résultats.



### Première exploration CulinaryTrek™ Bœuf au Brésil et en Argentine

La première expérience CulinaryTrek™ Bœuf en Amérique latine a été organisée par notre équipe Arômes en vue d'approfondir notre compréhension du processus culinaire et de reproduire les profils sensoriels de plats à base de bœuf, appréciés des consommateurs.

L'exploration culinaire a permis à nos experts de découvrir l'authenticité de la cuisine au bœuf grâce à un voyage sur le thème de la cuisine locale et des restaurants traditionnels. Ils se sont particulièrement intéressés aux arômes de bœuf, du fait de leur popularité et de leur importance croissante autour du monde, surtout pour des produits tels que saucisses, viandes transformées et snacks.

# Recherche et développement

Givaudan doit la longévité de sa réussite commerciale à son engagement sans faille dans des programmes de recherche et développement au sein des divisions Parfums et Arômes.

Mettre en œuvre des programmes innovants et créatifs qui privilégient les besoins actuels et futurs de nos clients est essentiel si nous voulons conserver notre avantage concurrentiel dans l'industrie de la parfumerie et des arômes.

Dans le cadre de ces programmes, nos chercheurs utilisent les techniques les plus pointues pour analyser la perception sensorielle des consommateurs finaux. Ils développent les systèmes et les technologies à la base du succès des produits finaux dans les marchés.

En 2010, Givaudan a investi CHF 336 millions dans la recherche et le développement, plus que toute autre société de l'industrie. Cet investissement va nous permettre de réaliser des initiatives à court comme à moyen terme en matière de recherche. Il nous donne également l'opportunité d'investir dans des programmes prometteurs à plus long terme.

Au cours de l'année, le département Recherche et Technologie de la division Parfums s'est concentré sur la mise au point de nouvelles molécules ainsi que sur leurs applications en Parfumerie fine et produits fonctionnels. Les ressources et les programmes de recherche observent les tendances du marché et étudient l'évolution du style de vie des consommateurs.

Quant au département Science et Technologie de la division Arômes, il a poursuivi le développement d'un programme complet de recherches. Il s'est appuyé pour cela sur un portefeuille ciblé de découvertes d'ingrédients et de nouvelles technologies ainsi que sur une approche créative de la science sensorielle, l'objectif final étant de soutenir la croissance.

## Investissements dans la recherche et développement

en millions de francs suisses

2010 – 336

2009 – 326

## Division Parfums

En 2010, le département Recherche & Technologie de la division Parfums s'est attaché à entretenir une organisation dynamique et pertinente dans le cadre de laquelle l'innovation et la recherche peuvent prospérer et porter leurs fruits.

L'examen des structures de carrière au sein des fonctions techniques de Givaudan a révélé la nécessité d'adopter une approche différente qui tienne compte de l'expérience et des connaissances développées au fil d'une longue carrière consacrée à la recherche. La nouvelle échelle professionnelle à deux volets, spécialement conçue pour le département Recherche & Technologie, reflète l'importance que Givaudan accorde à la compréhension des techniques spécifiques aux parfums et vient valoriser le savoir-faire généré par les chercheurs.

En 2010, Givaudan a recentré les activités de Recherche & Technologie de la division Parfums autour de trois piliers : Bien-être, Hygiène et Plaisir. Ces trois piliers permettent d'orienter la recherche et le développement technologique afin de procurer aux consommateurs des avantages perceptibles en termes de parfums. Conjointement, ils fournissent un cadre qui englobe les nombreux et divers domaines de savoir-faire de Givaudan.

## Bien-être

L'équipe Recherche sensorielle a noué de nombreux partenariats avec des établissements universitaires pour étudier les bienfaits des parfums. Elle entend ainsi découvrir des méthodes et des formules de parfums ayant un effet bénéfique sur l'humeur en vue d'offrir à terme aux consommateurs des avantages tels que l'amélioration de la qualité du sommeil. Ce programme n'en est qu'à un stade précoce de développement, mais les résultats initiaux sont déjà prometteurs.

Dans le cadre de ses activités quotidiennes, le groupe Science sensorielle continue de soutenir les trois segments de la division Parfums grâce à son réseau international. Les équipes sensorielles régionales basées à Singapour, São Paulo, Ridgedale (New Jersey), Paris et Ashford font bénéficier nos partenaires commerciaux de leur savoir-faire dans les domaines des profils des parfums, de leur durée de vie et de leurs propriétés de dissimulation des odeurs, en vue de soutenir les revendications des produits.

## Hygiène

Nos chercheurs ont découvert que la composition de la sueur humaine varie en fonction des sexes. Cette découverte est aujourd'hui mise à profit pour affiner la composition des parfums des déodorants et anti-transpirants.



#### La création d'ingrédients de parfumerie

Les dernières découvertes de TecnoScent™, un projet mené conjointement par Givaudan et ChemCom SA, vont radicalement changer la manière dont les molécules de parfum seront conçues à l'avenir. Le criblage d'ingrédients de parfumerie sur plusieurs cellules réceptrices olfactives a permis de découvrir que pour chaque récepteur, il y a des molécules olfactives agonistes et antagonistes. Cela signifie que certains ingrédients activent un récepteur tandis que d'autres l'inhibent. L'olfaction moléculaire est un domaine de recherche encore très récent, mais les nouveaux concepts en développement pourraient déjà être mis en pratique. À l'avenir, les processus chimiques qui se produisent dans le nez de l'homme auront ainsi une influence directe sur la conception de parfums et d'ingrédients de parfum.

Nos équipes de développement des parfums peuvent ainsi créer des parfums qui bloquent, dissimulent, voire suppriment les odeurs corporelles masculines ou féminines. Dans ce but, nous nous efforçons d'identifier les matériaux qui conviennent le mieux pour chaque sexe. Parallèlement, notre partenariat avec TecnoScent™ a permis de découvrir comment bloquer la perception des mauvaises odeurs par les récepteurs nasaux. Cette avancée nous aidera à concevoir des produits protégeant les personnes des mauvaises odeurs, fréquentes dans les lieux publics, ou de permettre aux personnes de contrôler ce qu'elles sentent.

#### Plaisir

La recherche de nouveaux ingrédients de parfumerie reste la priorité de Givaudan et l'ultime quête de nos équipes de recherche. Tout en répondant aux demandes du marché, nous nous sommes concentrés en 2010 sur la réévaluation de notre palette actuelle pour découvrir comment la plate-forme Recherche & Technologie peut s'adapter à la conjoncture macroéconomique et assurer la pérennité de notre secteur. Nous étudions actuellement de nouvelles techniques novatrices pour la synthèse de nos principaux ingrédients en vue d'abaisser leurs coûts et de les rendre plus accessibles sur les marchés en développement.

Sur le front des avancées, nous avons mis au point le premier accord bioconverti similaire au patchouli : Akigala. Ce produit nous permettra d'explorer de nouvelles voies pour la création des accords masculins et des parfums féminins.

Deux nouveaux ingrédients captifs ont été présentés aux parfumeurs de Givaudan en 2010 : Cassyrane™ et Syllkolide™. Cassyrane™ est la première note de tête cassis sans sulfure et qui confère un caractère très confortable et plaisant. Syllkolide™ est un musc révolutionnaire qui est destiné à devenir une note classique. Il apporte une note de musc moderne qui se remarque dans un parfum et se combine merveilleusement avec les notes de fruits rouges qui caractérisent cet ingrédient.

La diffusion de parfums aux moments clés reste la principale priorité de Givaudan. Les récentes avancées en chimie des polymères nous ont permis d'améliorer la performance de notre technologie de pointe, Mechacaps™, qui est utilisée dans les lessives et les adoucissants dans le monde entier.

Enfin, Givaudan est le principal contributeur, dans le secteur de la parfumerie au développement de méthodes in vitro permettant de tester la sensibilisation de la peau aux ingrédients. En 2010, nous avons publié nos travaux qui, nous l'espérons, établiront les normes pour le secteur, ceci à l'approche de l'interdiction des tests sur les animaux en 2013, conformément au 7<sup>e</sup> amendement de la directive européenne sur les « Cosmétiques ». Notre équipe spécifique de l'unité de Recherche & Technologie à Dübendorf, en Suisse, reste à la tête de la recherche dans ce domaine.

« Savoir prévoir avec précision quels arômes seront plébiscités par les consommateurs revêt une importance critique pour les fabricants d'aliments et de boissons du monde entier. La réussite ici a une valeur économique considérable et les connaissances acquises dans ce domaine peuvent être mises à profit dans le cadre du programme de science et technologie de Givaudan. »

### Division Arômes

La création de systèmes aromatiques hautement performants requiert un savant mélange d'art et de technologie. Il est à cet égard essentiel de disposer des meilleures compétences dans la mise au point de solutions novatrices pour pouvoir proposer une gamme de produits différenciés et durables qui rendent les aliments et les boissons plus savoureux tout en améliorant la qualité de vie.

Savoir prévoir avec précision quels arômes seront plébiscités par les consommateurs revêt donc une importance critique pour les fabricants d'aliments et de boissons du monde entier. La réussite ici a une valeur économique considérable et les connaissances acquises dans ce domaine peuvent être mises à profit dans le cadre du programme de science et technologie de Givaudan.

Grâce à sa technologie d'évaluation sensorielle SmartTools, la recherche de Givaudan, en collaboration avec notre équipe spécialisée dans les profils analytiques, continue de produire une quantité importante d'informations sur des arômes clés mondiaux tels que les agrumes, la vanille, la menthe, le thé, le café, les produits laitiers, le fromage, le bœuf et le poulet. Ces connaissances

en termes de compréhension des consommateurs ont été utilisées pour créer toute une série de produits aromatiques TasteEssentials® qui répondent aux besoins des clients dans des applications aussi diverses que les potages, les sauces, les snacks, les boissons, les plats préparés et la restauration rapide.

La réaction émotionnelle aux stimuli aromatiques peut avoir une incidence significative sur les décisions d'achat. À ce titre, des techniques permettant de mesurer la réponse cognitive d'un individu sont en cours d'examen afin de mieux calibrer l'effet de l'émotion sur la prise de décision. Les recherches sur les facteurs génétiques de la sensibilité au goût sont également intéressantes dans le sens où elles pourraient expliquer les préférences alimentaires. Givaudan collabore actuellement avec les National Institutes of Health (NIH) américains dans le cadre d'une étude importante qui vise à fournir des connaissances approfondies sur ce thème et dont les premières conclusions ont suscité un grand intérêt au sein de la communauté scientifique.

Produire l'impression aromatique adéquate au bon moment et avec la précision nécessaire est un facteur essentiel de la réussite d'un produit sur le marché. Dans le cadre de notre plate-forme d'encapsulation des arômes PureDelivery®, nous nous sommes appuyés sur les progrès réalisés dans le domaine de la science des matériaux pour mettre au point des technologies brevetées portant sur la stabilité, l'authenticité et la dynamique de libération, qui se traduisent par une performance accrue dans les produits alimentaires et les boissons des clients.

La modélisation prédictive et la simulation des interactions des matières ont permis d'accélérer l'élaboration de solutions uniques, telles que notre système exclusif pour la libération séquentielle d'arômes distincts dans les applications de chewing-gums. Qui plus est, l'amplification de la libération aromatique peut être une source de différenciation positive des produits. Le large éventail de technologies d'encapsulation des arômes essentiels axées sur les applications a donné l'idée de plusieurs adaptations de formules que Givaudan analyse actuellement en vue de développer la libération séquentielle de substances volatiles dans les produits alimentaires.



La constitution d'un solide portefeuille d'ingrédients exclusifs uniques a été l'un des éléments clés de notre stratégie d'innovation. Un programme de découvertes axé sur les produits naturels met à profit l'expertise de TasteTrek™ pour explorer de nouveaux espaces sensoriels, qu'il s'agisse de molécules provenant de plantes exotiques dans les forêts tropicales ou de techniques de cuisine traditionnelles. Notre association avec l'Université de Californie (Riverside), nous a également permis d'étudier et de préserver la biodiversité de son verger d'agrumes. Nous avons ainsi pu identifier plusieurs molécules intéressantes à base d'orange, de citron et de pamplemousse, qui pourront être transformées en ingrédients pour des boissons et d'autres applications.

La modification effective des attributs du goût est devenue une activité de recherche majeure dans le domaine des arômes. La demande croissante de produits à teneur réduite en sel, sucre et matières grasses suscite un intérêt pour la technologie de réduction du sel, les matières de modulation du goût sucré et les agents masquant l'amertume. Dans le cadre de nos recherches, nous utilisons une approche conceptuelle rationnelle qui s'appuie sur des connaissances en biologie moléculaire, intégrant des essais biologiques sur le récepteur de goût dans les tests que nous réalisons sur des molécules de sapidité innovantes. De puissants outils chemo-informatiques ont été conçus pour développer ces efforts avec des capacités de modélisation in silico. L'expertise en chimie organique, biotechnologie et génie des processus est utilisée pour traduire ces découvertes en TasteSolutions® pour des applications alimentaires et de boissons.

Des bio-processus avancés tels que la fermentation et la catalyse d'enzymes sont devenus des outils particulièrement performants pour la création de composantes qui répondent à la demande croissante d'aromatisants naturels. En 2010, quatre nouvelles molécules gustatives qui ciblaient la modulation du goût sucré et le caractère umami ont reçu l'approbation GRAS («généralement reconnu comme sûr») de la *Flavour and Extract Manufacturers Association* (FEMA). Elles devraient avoir un impact important sur les efforts de développements futurs.

L'introduction d'alternatives saines de modulation du goût peut entraîner une perte des sensations corporelles et gustatives. De ce fait, la mise au point d'ingrédients qui peuvent corriger ces problèmes est un domaine de recherche prioritaire. Un ensemble de composantes, comprenant toute une série de bio-ingrédients naturels de type laitier en vue de donner de la richesse et du corps, a été élaboré pour rééquilibrer les produits finis.

Outre une solide équipe de recherche interne, Givaudan a collaboré avec des partenaires externes, tant universitaires qu'industriels, afin d'atteindre d'autres objectifs en matière d'innovation ouverte. Ces réseaux mettent l'accent sur des technologies adjacentes et complémentaires et sont également orientées vers les technologies émergentes qui présentent une valeur potentielle.



#### Formation d'aromaticiens

Le domaine de la technologie du goût lié à la réduction du sel, du sucre, du glutamate monosodique (GMS) et des matières grasses pose des défis considérables aux aromaticiens, qui cherchent à diminuer la quantité de ces ingrédients dans les aliments et les boissons, tout en conservant les saveurs exquis auxquelles s'attendent les consommateurs. Givaudan a ouvert des centres d'excellence à Naarden aux Pays-Bas, à Cincinnati dans l'Ohio et à Dübendorf en Suisse pour transmettre ce savoir-faire à des experts, qui formeront ensuite leurs collègues en Asie, en Amérique latine et ailleurs. Les nouvelles compétences acquises permettent de créer des arômes à plus faible teneur en sel, sucre, matières grasses et GMS, que les consommateurs vont préférer aux produits standard. Plus de 25 aromaticiens ont reçu une formation intensive qui a duré plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

# Modèle d'entreprise durable

Tout au long de l'année 2010, Givaudan a encore renforcé son engagement à mener ses activités selon un modèle d'entreprise durable. La publication de notre premier Rapport sur le développement durable a été l'occasion de présenter notre cadre ainsi que notre vision à long terme. Il s'agit d'une vision ambitieuse, développée en coopération avec notre partenaire The Natural Step, et qui repose sur cinq piliers.

Ces cinq piliers couvrent le cycle de vie de nos produits, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la fin de vie des produits de nos clients.

Depuis mars, nous avons accompli des progrès constants dans le cadre holistique de notre programme de développement durable au sein du Groupe. En tant que leader de notre secteur, nous avons un rôle important à jouer pour préserver les ressources dont nous avons besoin. À cela s'ajoute la responsabilité commerciale et éthique de favoriser le développement durable dans notre secteur.

Notre prochain Rapport sur le développement durable, qui sera publié en mars 2011, exposera en détail les progrès accomplis en 2010. Cette section du Rapport annuel continuera de fournir des informations sur d'autres domaines tels que la conformité, la gestion des risques et la réglementation, mais nous prévoyons de la fusionner avec le Rapport sur le développement durable dans les années à venir afin de présenter un seul document complet.

## Conformité

En tant que leader de son secteur et conformément à ce que l'on attend d'elle, Givaudan veille à respecter des valeurs éthiques rigoureuses dans la conduite de ses activités et à se conformer à toutes les lois et réglementations en vigueur dans ses relations avec les clients, fournisseurs, actionnaires, employés, concurrents et agences gouvernementales, ainsi qu'avec les communautés au sein desquelles elle travaille. Cette approche est formalisée dans les Principes du code de conduite de Givaudan, complétée par un système de politiques, de procédures et de directives

internes, et supervisée par une organisation chargée de faire respecter la conformité.

Compte tenu de la nature des activités de Givaudan, la conformité présente de multiples facettes : outre la conformité générale, il y a aussi des domaines spécialisés, notamment en ce qui concerne la sécurité des produits ou encore l'environnement, la santé et la sécurité. Le contrôle de conformité dans les domaines spécialisés est assuré par des fonctions spécifiques au sein de la Société, comme les équipes *Regulatory product safety (Regulatory)* et *Environment, Health and Safety (EHS)*. L'équipe *General compliance* veille à la conformité avec les Principes du code de conduite et assure la coordination avec les différentes fonctions spécialisées en matière de compliance afin que la Société dispose d'un système harmonisé.

Par ailleurs, s'agissant de la conformité générale, Givaudan a dû prendre en compte l'extension de son périmètre consécutive à l'acquisition et à l'intégration réussies de Quest International, ainsi que la complexité croissante de la conformité due à la multiplication des réglementations et des demandes de ses partenaires. À cet effet, elle a renforcé sa structure en scindant les fonctions *Compliance* et *Legal* et en créant un nouveau poste de *Corporate Compliance Officer* qui supervise l'ensemble. Le *Corporate Compliance Officer* a été nommé le 1<sup>er</sup> septembre 2010. Il travaille avec les responsables locaux chargés de la conformité, ainsi qu'avec les équipes *Regulatory* et *EHS*, afin d'optimiser la fonction Conformité au sein de Givaudan.

À la suite de la création de la nouvelle fonction, l'équipe chargée de la conformité s'est focalisée sur les changements

récents en matière de conformité générale. Ces changements résultent des nouvelles législations (dont le *Bribery Act* de 2010 au Royaume-Uni), des demandes accrues de reporting en matière de conformité dans le domaine du développement durable, ainsi que des nouvelles exigences liées au développement des médias sociaux. Dans ce cadre, Givaudan a réexaminé son programme de formation à la conformité générale, l'objectif étant de lancer un nouveau programme de formation en ligne dès 2011.

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

## Actionnaires

Depuis son *spin-off* en 2000 et jusqu'à fin 2010, Givaudan a créé de la valeur pour ses actionnaires à hauteur de près de CHF 6 milliards sous la forme de distributions de dividendes et d'appréciation du cours de l'action.

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

Diffuser des informations aux diverses parties prenantes de Givaudan, dans les délais et



#### **Manifestation destinée aux investisseurs au Brésil**

Les marchés latino-américains représentent 12% du chiffre d'affaires de Givaudan et nos activités dans cette région s'affichent en forte croissance. En novembre, plus de 20 analystes *sell-side* et gestionnaires de fonds ont participé à une manifestation organisée par la Direction et le Comité exécutif de Givaudan Brésil. Accueillis dans le nouveau centre de création consacré aux parfums, récemment inauguré à São Paolo, les participants ont pu découvrir les perspectives prometteuses des marchés latino-américains.

Cette manifestation incluait des présentations approfondies sur l'activité régionale parfums et arômes, en plein essor, ainsi qu'une visite chez l'un de nos clients Parfumerie fine les plus dynamiques en termes de croissance.

de manière responsable, est essentiel pour garantir une approche transparente et un traitement équitable. Grâce à de fréquents communiqués de presse ainsi qu'à des téléconférences et publications régulières sur [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com), la Société diffuse simultanément dans le monde entier des informations importantes concernant ses résultats et ses activités, conformément à l'article 72 du Règlement de cotation révisé (publicité *ad hoc*) des directives de la SIX Swiss Exchange.

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

À fin 2010, Givaudan comptait 16 188 actionnaires inscrits au registre, détenant 51,4% du capital-actions. Les 20 principaux actionnaires, fiduciaires et fonds inclus, représentent environ 69% du capital-actions. Quelque 40% de nos actionnaires sont basés en Amérique du Nord, soit une faible évolution depuis l'année dernière.

En 2010, la Direction de Givaudan a organisé 31 tournées de présentation et maintenu ainsi l'intense activité observée en 2009. Le Brésil a compté parmi les destinations de ces tournées, qui incluront à l'avenir de plus en plus de pays en développement. En 2010, la Société a rencontré des actionnaires existants et potentiels dans 38 centres financiers. 30 présentations du Groupe et conférences ont été données devant plus de 1 000 participants au total. Près de 400 entretiens individuels avec des gestionnaires de fonds du monde entier ont contribué à renforcer la notoriété de Givaudan. Dans l'optique d'informer directement les acteurs financiers, Givaudan a organisé deux conférences téléphoniques pour communiquer plus en détail sur les résultats annuels et semestriels. Au total, 150 personnes y ont participé. En outre, 152 personnes, principalement des gestionnaires de fonds, ont participé à

17 visites des sites de Givaudan dans le monde, qui leur ont permis de découvrir de façon plus approfondie les activités de la Société. Cette année, le programme de visite des sites comprenait une manifestation de deux jours pour les investisseurs au Brésil. Plus de 20 analystes *sell-side* et gestionnaires de fonds ont participé à cette manifestation dédiée aux prévisions optimistes des marchés latino-américains.

Par ailleurs, pour la cinquième fois, Givaudan a organisé une présentation de fin d'année dans son centre de création de parfumerie fine à New York afin de satisfaire les demandes croissantes de visites de ces locaux stratégiques et de rencontres avec nos parfumeurs. Deux visites similaires ont eu lieu à Paris, avec la présentation du nouveau livre de Roman Kaiser, «Scent of the Vanishing Flora».

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

## **Clients**

En 2010, les dix principaux clients représentaient environ 55% des ventes de parfumerie et environ 30% des ventes d'arômes. Nos clients comptent parmi les producteurs de biens de consommation et de luxe les plus réputés. Notre fiabilité en tant que partenaire commercial et notre respect de normes professionnelles strictes sont au cœur de notre succès.

En menant le processus de création en étroite collaboration avec nos clients, nous révélons les sens des consommateurs dans le monde entier. Être un partenaire et un conseiller clé pour les clients est un facteur essentiel du succès de Givaudan à long terme. Nous nous attachons à créer et fabriquer des arômes et des parfums qui permettent à nos clients d'être performants sur leurs marchés respectifs. En conséquence, un fort potentiel d'innovation et une connaissance approfondie des consommateurs sont des éléments cruciaux pour assurer le caractère durable de nos solides relations.

## Modèle d'entreprise durable

Des équipes dédiées, intégrant un solide réseau de collaborateurs issus de toutes les catégories fonctionnelles ainsi que des parfumeurs et des aromaticiens, se tiennent à la disposition de nos clients dans le monde entier. Elles apportent une contribution décisive sans équivalent à l'innovation dont nous avons besoin pour rester à la pointe du marché actuel. Une telle ambition ne peut se concrétiser que si nous connaissons nos clients et leurs marchés et que si nous nous remettons sans cesse en question afin de dépasser leurs attentes.

Le modèle d'entreprise de Givaudan repose sur un processus de fabrication à la commande dans un environnement interentreprises. La Société est au service de ses clients aux niveaux mondial, régional et local grâce à un réseau international de plus de 40 filiales et à une chaîne d'approvisionnement à l'échelle planétaire.

Le respect d'une stricte confidentialité des informations et des projets exclusifs de ses clients ainsi que la protection intégrale de leur propriété intellectuelle constituent l'un des piliers de la politique et des pratiques internes de Givaudan.

### Collaborateurs

Dans le contexte de concurrence que nous connaissons, le succès d'une entreprise dépend fortement des collaborateurs de talent qu'elle est en mesure de recruter, de fidéliser et de former. Il se construit grâce aux forces de ces collaborateurs. Aussi l'organisation des Ressources humaines de Givaudan a-t-elle été remaniée au cours des deux dernières années afin de développer,

stimuler et récompenser nos talents, mais aussi de promouvoir une approche axée sur la performance tout en valorisant le respect, l'ouverture et la diversité.

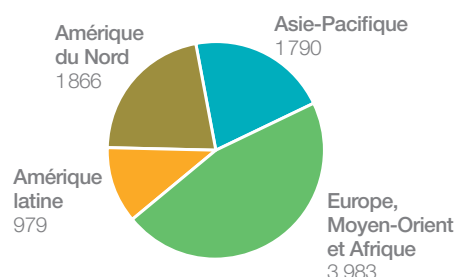
### Faire franchir un cap à la stratégie des Ressources Humaines

Deux ans après le lancement de notre nouvelle stratégie des Ressources Humaines, qui vise principalement à constituer un réseau interne compétent de Partenaires RH et à mener à bien les activités d'intégration en cours, nous abordons la phase suivante de notre développement stratégique. Notre ambition est de proposer des services et des programmes de pointe afin de conforter la position de premier plan qu'occupe Givaudan dans son secteur. Notre succès en la matière se mesurera à la capacité de notre département d'exceller dans la gestion stratégique des talents. Nos Partenaires RH ont été formés spécialement pour aider le personnel d'encadrement à améliorer la planification des talents. En fin de compte, ce sont nos responsables qui ont le plus d'impact et de contrôle sur l'amélioration des résultats liés à la gestion des talents.

### Gestion des talents

Gérer les talents, c'est avant tout savoir où trouver les meilleurs d'entre eux et comment les attirer et les fidéliser. C'est aussi intégrer de nouveaux collaborateurs, fixer des objectifs de performance clairs, transparents et conformes aux priorités de l'entreprise, former les collaborateurs pour qu'ils réalisent pleinement leur potentiel grâce à des opportunités de développement

### Employés par région



### e-Recrutement

Au mois d'août, un nouveau processus de recrutement en ligne a été lancé à la rubrique Carrières de [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com).

Ce nouvel outil sert deux objectifs clés : assurer une transparence accrue sur les postes à pourvoir et recourir à des pools de talents internes et externes.

En outre, le programme d'e-recrutement de Givaudan vise à concrétiser l'engagement de la Société à faire en sorte que tous ses collaborateurs puissent jouer un rôle actif dans leur développement de carrière.

En proposant un cadre commun et cohérent, ce programme permet également une gestion plus efficace du volume de candidatures.

Évolution des effectifs par zone	Effectifs au 31.12.2010		Effectifs au 31.12.2009		Variation de 2009 à 2010	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Suisse	1 551	18	1 494	17	57	3,8%
Europe, Afrique, Moyen-Orient	2 431	28	2 475	29	-44	-1,8%
Amérique du Nord	1 866	21	1 856	21	10	0,5%
Amérique latine	979	11	974	11	5	0,5%
Asie-Pacifique	1 790	20	1 702	20	88	5,2%
<b>Total</b>	<b>8 618</b>	<b>100</b>	<b>8 501</b>	<b>100</b>	<b>117</b>	<b>1,4%</b>



intéressantes, et gérer la réserve de talents pour assurer la pérennité et la position de premier plan de Givaudan.

Le programme annuel de gestion des talents vise à analyser les besoins en personnel de l'entreprise et à mettre en place une planification scrupuleuse de la relève. Notre réserve de talents est identifiée par le biais d'un processus approfondi de planification des talents et de la relève, qui repose sur des données émanant de divers échelons hiérarchiques au sein de l'entreprise. Dans le cadre de ce processus, nous évaluons en permanence le potentiel et les compétences des collaborateurs au regard de leurs aspirations et des besoins organisationnels, tout en identifiant les lacunes qu'il convient de combler.

Notre processus de planification des talents est étroitement lié à notre Planification du développement individuel (*Individual Development Planning* ou IDP), qui est au cœur du programme de développement de Givaudan. Les personnes qui ont le potentiel, le niveau de performance et l'ambition requis sont identifiées pour bénéficier de diverses opportunités de carrière au sein de la Société et prendre la relève à des postes clés.

Givaudan souhaite que tous ses collaborateurs atteignent le maximum de leur potentiel, réalisent leurs aspirations et contribuent au succès de la Société.

### **Optimiser nos outils de recrutement en ligne**

Les réponses collectées lors de notre Employee Value Proposition ont mis en lumière une demande majeure exprimée par nos collaborateurs : avoir une meilleure vue d'ensemble sur les opportunités de carrière au sein de la Société.

Nous avons répondu à cette préoccupation en lançant une nouvelle plate-forme complète de recrutement en ligne. Cette initiative constitue une étape importante vers un processus de recrutement plus efficace et plus efficient, utilisé tant en interne qu'en externe. Grâce à nos affichages

## **Employee Value Proposition**

Notre «Employee Value Proposition» ou EVP, qui synthétise le parcours de chacun de nos collaborateurs au sein de la Société, est également un élément essentiel de notre gestion des Ressources Humaines. Le développement de ce projet propre à Givaudan a été une initiative clé de l'organisation des Ressources Humaines en 2010. Dans le cadre d'une approche *bottom-up*, nous avons pu appréhender précisément ce que nos collaborateurs pensent de leur travail chez Givaudan. À cet effet, nous avons effectué une enquête en ligne portant sur un échantillon important de collaborateurs à travers le monde; cette démarche a été accompagnée par la mise en place de groupes de discussion impliquant des participants bien plus nombreux sur nos principaux sites internationaux.

Nos collaborateurs ont identifié cinq raisons principales pour lesquelles, selon eux, travailler chez Givaudan est une expérience unique.

### **1. Ce que l'on fait compte vraiment**

Nous avons le privilège de travailler dans un secteur qui valorise vraiment notre expérience sensorielle au quotidien, dans la mesure où l'on jouit pleinement de la vie par le goût et l'odorat. Une partie importante de notre travail consiste à trouver des solutions innovantes pour améliorer notre bien-être sensoriel. Les collaborateurs sont encouragés à trouver les meilleurs moyens. Les idées et les suggestions sont respectées. Nous établissons de nouvelles normes professionnelles et nous savons que nous nous distinguons – aux yeux de nos collègues et aux yeux de nos clients. C'est stimulant de prouver sa valeur et de savoir que l'on compte vraiment.

### **2. Des nouveautés en permanence**

L'innovation est notre force vitale. Nos équipes créatives et nos scientifiques ont accès à des ingrédients uniques : nous ne nous contentons pas d'appliquer les toutes dernières nouveautés, nous les inventons. Notre talent reconnu repose sur des systèmes de fonctionnement modernes, sur mesure, ainsi que sur des sites de production dernier cri. Nous collaborons avec les universitaires internationaux les plus talentueux et menons des expéditions de recherche originales. Nous associons nouveaux modes de pensée et esprit d'aventure.

### **3. Un travail d'équipe par-delà les frontières**

Nous avons tous les avantages que l'on trouve dans une grande entreprise leader de son secteur, mais aussi au sein de petites équipes dotées d'une culture et d'une ambiance de travail agréables. Tout le monde semble proche, même ceux qui sont à l'autre bout du monde. On peut

toujours demander de l'aide, en sachant que l'on sera entendu. Les collègues partagent leur compétence et travaillent en équipe, par-delà les sites et les pays. Le travail d'équipe est un mode de vie.

### **4. La confiance en nos produits**

Les collaborateurs de Givaudan croient dans les produits qu'ils fabriquent et vendent – des parfums, qui ont un impact tellement positif sur notre hygiène personnelle et l'entretien de nos maisons, mais aussi aux arômes, qui favorisent une alimentation saine en améliorant le goût. En s'appuyant sur l'héritage unique qui est le nôtre, notre extraordinaire équipe Chaîne d'approvisionnement mondiale travaille avec les populations locales pour se procurer des matières premières de manière intelligente et durable. À notre connaissance des clients s'ajoutent une très forte exigence de qualité, une réelle compétence en matière de marketing et des centres d'excellence technique. Nous sommes confiants de notre capacité à tenir nos promesses.

### **5. La fierté de travailler pour un leader**

C'est un privilège d'être leader du marché dans un secteur aussi fascinant. Nous sommes sereins, mais nous n'arrêtons jamais de nous remettre en question et de progresser. Nous pouvons nous permettre d'essayer des nouveautés, de repousser les limites de notre science et de notre recherche, et d'expérimenter sur la base des toutes dernières découvertes, dans tous les aspects de nos activités. Nous développons sans relâche nos connaissances et n'avons cessé de redéfinir les frontières de notre secteur. Et c'est magnifique d'occuper cette position de leader en restant toujours ambitieux.

## Modèle d'entreprise durable

de postes en ligne, les collaborateurs et les candidats externes bénéficient d'une plus grande transparence en matière d'opportunités de carrière.

Ceci illustre un engagement fort de Givaudan : permettre à tous ses collaborateurs de jouer un rôle actif dans leur développement de carrière, en partenariat avec l'organisation des Ressources Humaines et leur supérieur hiérarchique.

### L'amélioration continue en ligne de mire

Conformément à notre orientation stratégique et en coopération avec les responsables, nos Partenaires RH continueront de développer leur capacité à influencer la gestion stratégique des talents.

Nous continuerons à investir dans la formation et le développement de nos professionnels RH.

Nous développerons un cadre de compétence, qui fera office de plate-forme pour les Programmes de gestion des talents de Givaudan.

Nous investirons dans la planification de la relève et le développement de notre *middle management* en nous appuyant sur des programmes de formation et de développement.

Nous continuerons à rechercher des moyens d'accroître l'efficacité et des services RH fournis.

Nous continuerons à renforcer les fonctions clés du Centre d'Excellence RH afin de proposer des programmes idéalement conçus pour Givaudan.

## Fournisseurs

En tant que premier acheteur d'ingrédients au monde dans le secteur des parfums et des arômes, Givaudan est consciente de la nécessité d'investir de manière responsable dans les chaînes d'approvisionnement d'aujourd'hui afin de garantir leur disponibilité demain. Des fournisseurs fiables et un approvisionnement ininterrompu sont essentiels pour tenir nos engagements envers nos clients et offrir le service auquel nous aspirons.

Malgré la reprise économique qui a suivi une année 2009 difficile, la fragilité de nos fournisseurs a été manifeste ces deux dernières années. Des déstockages et restockages importants ont perturbé la continuité et la stabilité de l'approvisionnement de certaines matières premières, tandis que la conjoncture en dents de scie a généré des difficultés qui ont conduit à des regroupements chez certains de nos fournisseurs.

Parallèlement, une demande sans précédent a entraîné l'utilisation de stocks de réserve dont la reconstitution prendra plusieurs années. Cette augmentation exceptionnelle de la demande a par ailleurs créé des pénuries de matières premières dans de nombreux domaines et entravé la constitution de stocks tout au long de la chaîne.

Heureusement, Givaudan a pu en limiter les conséquences dans une large mesure grâce à ses propres stocks et à sa planification des matières premières, malgré la volatilité croissante des prix observée en fin d'année.

Si les partenariats sont toujours importants, ils ne le sont jamais autant que dans un

contexte difficile comme celui que nos fournisseurs ont connu récemment. Dans ces circonstances, les bonnes relations, les stratégies d'achat à long terme et les alliances avec les fournisseurs sont d'une importance capitale. Nous continuons de créer et développer ces relations essentielles pour l'avenir de nos activités. Pour 2011, nous anticipons une demande de matières premières toujours robuste, particulièrement de la part des économies en développement. Alors que la volatilité des devises et des prix persiste, le manque de stabilité de la conjoncture, de visibilité de la demande et de recettes durables dans certaines chaînes d'approvisionnement pourrait conduire à certaines formes de protectionnisme telles que des quotas sur certaines matières premières, des contingentements et des fluctuations imprévisibles des structures de prix à court terme.

## Environnement, santé et sécurité

Givaudan sait que les questions environnementales, mais aussi les problèmes de santé et de sécurité, conditionnent le caractère durable actuel et futur de ses activités. Dans cette perspective, l'organisation *Environment, Health and Safety* (EHS) a lancé diverses initiatives visant à faire en sorte que la Société continue d'innover et d'être performante sans compromettre la sécurité de son personnel, de ses produits, de ses actifs et de l'environnement. Afin de soutenir ces initiatives, l'organisation EHS a été consolidée par la mise en place d'un réseau EHS régional qui assure la bonne gestion de l'ensemble des activités, risques et programmes EHS. Elle bénéficie également du savoir-faire et du soutien uniques d'une équipe renforcée d'experts internationaux en matière de sécurité, de matières et de biens dangereux, de reporting, d'audit et de gestion du changement.

Evolution des effectifs par région	2010	%	2009	%
Asie-Pacifique	193	22	154	17
Europe, Moyen-Orient et Afrique	417	47	448	50
Amérique latine	123	14	99	11
Amérique du Nord	152	17	194	22
<b>Total</b>	<b>885</b>	<b>100</b>	<b>895</b>	<b>100</b>

La principale initiative lancée en 2010 a été le développement de la première Stratégie globale EHS, qui instaure une véritable culture de la sécurité et commence à se traduire par des progrès tangibles et des indicateurs de performance en hausse. Cette stratégie, conçue pour être facile à actionner aux niveaux régional et local, reflète nos priorités et nos projets ainsi que divers défis que nous entendons relever. Elle sera mise en œuvre à l'échelon international en 2011.

Durant l'année, Givaudan a poursuivi ses actions dans le cadre du programme comportemental de sécurité «Zéro est possible». La Société a ainsi lancé SafeStart™, qui vise à sensibiliser le personnel et à ancrer davantage une culture de la sécurité. La méthodologie SafeStart™ repose sur des concepts simples susceptibles d'être appliqués à des situations quotidiennes. Notre objectif est d'utiliser SafeStart™ dans l'ensemble de la Société et durant le processus d'intégration des nouvelles recrues. L'ambition suprême de Givaudan est d'atteindre le «zéro accident». Conformément à nos objectifs en matière de développement durable, nous nous sommes fixé comme cap d'arriver à moins d'un accident avec arrêt de travail pour 1 000 employés d'ici 2020. En 2010, nous sommes déjà parvenus à réduire de plus de 16% le taux des accidents avec arrêt de travail sur nos sites de fabrication internationaux par rapport à un an auparavant.

Givaudan a également étendu son programme d'audit : au-delà de l'audit interne et de l'audit des risques majeurs liés aux sites, la Société adopte désormais une approche globale intégrant un examen externe complet des meilleures pratiques, des réglementations locales et de la conformité en matière d'EHS. Ce nouveau programme, qui a démarré formellement en octobre 2010, apportera à Givaudan une vision objective des domaines à améliorer en faisant le lien avec les directives et politiques de la Société en matière d'EHS. Tous les sites devraient avoir été audités d'ici fin 2011. Par la suite, chacun d'eux fera

l'objet d'un nouvel audit tous les deux à quatre ans, selon l'évaluation des risques et les résultats de l'audit initial.

En 2010, Givaudan a commencé à mettre en œuvre le Système général harmonisé (SGH), un système de classification des produits chimiques préconisé par les Nations Unies. Reconnu à l'échelon international, ce programme prévoit un nouvel étiquetage des produits, une révision du contenu des fiches de données de sécurité et des pictogrammes de danger aisément compréhensibles. Givaudan répond d'ores et déjà à ces exigences en Europe.

L'organisation de Givaudan en matière d'EHS s'inscrit dans l'initiative de développement durable et est fière de la contribution apportée au quotidien sur les sites en termes de santé des collaborateurs, de sécurité des produits et des personnes et de protection de l'environnement. Nous sommes convaincus que les étapes décisives franchies en 2010 permettront du même coup à Givaudan de mieux répondre aux besoins environnementaux, de santé et de sécurité des employés, des clients et de la Société.

Les principes et les valeurs de Givaudan en matière de développement durable sont exposés en détail dans notre Rapport sur le développement durable 2010, publié séparément et disponible à partir de mars 2011 à l'adresse [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [sustainability] – [publications].

# ZERO IS POSSIBLE



**Serious about safety**

## Sécurité

Suite à son intégration, Quest International a légué un grand nombre de ses meilleures pratiques à Givaudan. Alors que Quest bénéficiait d'un programme comportemental de sécurité exhaustif, les forces de Givaudan résident dans d'autres domaines de sécurité (technologie, ingénierie et application des processus). Une fois l'intégration achevée, la combinaison des approches de sécurité a créé une plate-forme pour le développement d'un programme solide.

En novembre 2010, Givaudan a lancé SafeStart™, un programme de sensibilisation à la sécurité reconnu dans le monde entier, qui vise à promouvoir des techniques de minimisation des risques de blessure et à aider Givaudan à atteindre ses objectifs ambitieux en matière de réduction des accidents. Accessible à tous les collaborateurs, il fait partie du programme comportemental mondial de sécurité «Zéro est possible» de Givaudan, dont l'objectif est d'améliorer les comportements et la sensibilisation en matière de sécurité.



## Mexique: certification «Industrie propre»

Située dans une région rurale du Mexique, notre usine de production d'ingrédients chimiques de Pedro Escobedo a noué, au fil des années, des relations solides avec la communauté locale et les villages voisins. Elle s'est vu décerner en 2010 la certification «Industrie propre» de l'Agence mexicaine de protection de l'environnement, qui récompense le site pour son engagement à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement et pour son amélioration continue au cours des dernières années. Pedro Escobedo est la plus grande usine de production d'ingrédients chimiques du Groupe et emploie quelque 200 collaborateurs, dont la plupart vivent à proximité.

### Technologies de l'information

La poursuite de l'implémentation d'Outlook, un nouveau système d'entreprise basé sur SAP, est restée l'activité dominante de la Société et du département chargé des technologies de l'information en 2010.

Ce système, lancé tout d'abord sur certains sites en 2008, a été implémenté avec succès sur les sites de production de parfums et au sein de l'unité des finances d'Amérique du Nord. En outre, tous les sites de production de parfums et d'arômes d'Espagne et d'Amérique latine, y compris le Mexique, le Brésil, l'Argentine et la Colombie, ont été équipés en 2010.

Cette opération a conduit au transfert de 1 360 nouveaux utilisateurs, un record annuel, et a porté à 4 700 le nombre total d'utilisateurs au sein de la Société, soit 70 % de l'ensemble des collaborateurs qui travailleront avec le système Outlook. En Asie-Pacifique, le déploiement a débuté et se poursuivra en 2011, les dernières étapes étant prévues en 2012. Globalement, la mise en place du programme Outlook s'est déroulée sans problèmes significatifs et le calendrier est respecté.

En interne, une réorganisation structurelle a été entreprise au sein du département des technologies de l'information en vue de faciliter la transition de l'implémentation du projet vers un système intégré de gestion d'entreprise basé sur SAP et de mieux l'harmoniser avec les besoins des deux divisions en matière de technologies SAP, ainsi qu'avec ceux des organisations chargées de services tels que les finances. Cette réorganisation, annoncée en 2010, sera menée à bien en 2011 en vue de préparer la transition entre le déploiement d'Outlook et la prise en charge quotidienne du nouveau système et de ses progiciels SAP.

Au cours de l'année, les équipes informatiques ont continué d'améliorer leurs offres de services aux plates-formes de création des divisions Parfums et Arômes, notamment en apportant un soutien en matière de marketing et de connaissance des consommateurs par la mise au point

de nouveaux outils. 2010 a également vu la mise en place d'un nouvel outil de gestion des activités et d'archivage visant à améliorer la conservation des documents essentiels pour la Société, tels ceux ayant trait à la gouvernance et à la conformité.

De plus, les équipes ont apporté leur soutien au lancement d'IBIS, une initiative mondiale dont l'objectif est d'améliorer la gestion des projets au sein de la division Parfums. Ce nouveau système, qui sera bientôt disponible aussi pour les partenaires externes, facilite le travail quotidien des collaborateurs chargés de la conduite de projets. Au cours de l'année, l'utilisation croissante de l'iPhone a encouragé les équipes informatiques à développer, en collaboration avec la division Parfums, iPerfumer, une application gratuite qui peut être téléchargée depuis l'Appstore d'Apple et qui permet aux consommateurs d'obtenir des conseils en ligne lorsqu'ils achètent un parfum.

### Gestion des risques

La gestion des risques fait partie intégrante des activités de Givaudan. La Société favorise activement la gestion et le suivi permanents des risques au niveau de l'encadrement opérationnel quotidien. Nous utilisons également un processus structuré et continu visant à identifier et évaluer les principaux risques stratégiques et à décider de la réponse à leur apporter à l'échelle du Groupe.

Le Conseil d'administration est responsable de la gestion des risques et, à ce titre, confie au Comité exécutif la tâche de gérer le processus à l'échelle de la Société. La Charte de gestion des risques de Givaudan, établie par le Conseil d'administration, s'attache à préciser les objectifs et les principes de la gestion des risques au sein de la Société et à formaliser les rôles et les responsabilités en la matière. Elle fournit le cadre d'un processus de gestion des risques pragmatique et efficace pour traiter les risques les plus susceptibles d'affecter la capacité de Givaudan à atteindre ses objectifs essentiels.

Ce processus d'évaluation et de gestion des risques se veut exhaustif, organisé et documenté afin de promouvoir le respect des règles, directives et bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. Il fait appel aux responsables de tous les domaines d'activité et aide à mieux appréhender les profils de risques ainsi que les opportunités et menaces qu'ils constituent pour la Société. Il permet ainsi de mettre en place des plans de gestion et d'atténuation adaptés aux différents risques.

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

La Direction de Givaudan est chargée de veiller à l'adéquation de ses décisions en matière d'atténuation des risques, au niveau tant individuel que collectif, ainsi qu'à leur mise en œuvre dans les meilleurs délais. Il lui incombe également de suivre les progrès des programmes d'atténuation des risques et d'en rendre compte régulièrement au Comité exécutif, ainsi que de remettre périodiquement au Conseil d'administration une étude globale approfondie du plan d'évaluation et d'atténuation des risques. Vous pouvez également vous reporter aux pages 83 à 88 du Rapport financier pour en savoir plus sur notre gestion des risques financiers.



## Réglementation

Grâce à notre savoir-faire en matière de réglementation, nous offrons un service de conseil essentiel à nos clients et garantissons que nos produits répondent à toutes les exigences, voire les dépassent, partout dans le monde.

Givaudan a continué de chapeauter les activités de représentation auprès des autorités de réglementation dans le cadre de l'Organisation internationale de l'industrie des arômes alimentaires (IOFI). Ce comité, présidé par Givaudan, travaille en étroite collaboration avec l'Autorité européenne de sécurité des aliments et la Commission européenne afin d'assurer l'application sans heurts des principales réformes de la réglementation européenne sur les arômes de ces trente dernières années.

Cette importante réglementation européenne sur les arômes devait être prête pour la fin de 2010. Le cas échéant, Givaudan est bien positionnée pour aider ses clients à appliquer toute nouvelle réglementation.

Alors que de plus en plus de pays en développement imposent des conditions à l'introduction de nouveaux ingrédients sur leurs marchés, Givaudan conduit également des initiatives visant à harmoniser autant que possible les réglementations. Ces initiatives sont importantes dans la mesure où l'harmonisation des réglementations facilite la circulation des produits de nos clients sur l'ensemble du marché mondial.

Des progrès ont été réalisés dans l'intégration de toutes les activités réglementaires et de sécurité internes.

En outre, nous avons poursuivi l'intégration des activités de notre organisation de recherche et développement avec les équipes *Strategic Business Development* afin d'assurer la commercialisation internationale rapide de nouveaux ingrédients qui contribuent à la création et à l'utilisation d'arômes innovants pour nos clients. Cette intégration s'est révélée particulièrement importante pour soutenir

les efforts de nos clients sur le marché en pleine croissance des produits favorisant la santé et le bien-être.

Nous avons achevé cette année des travaux de grande ampleur visant à instaurer un processus plus intégré de commercialisation des technologies, qui comportera un examen exhaustif des aspects relatifs à la réglementation et à la sécurité pour tous les nouveaux ingrédients et technologies. Cette initiative a permis de réduire les effets négatifs potentiels d'un environnement réglementaire mondial de plus en plus complexe et nous a aidés à préserver la rapidité avec laquelle nous introduisons de nouveaux ingrédients sur le marché mondial.

Optimisant nos capacités en matière de soutien des clients et de sécurité des employés, les fonctions *Environment, Health and Safety* (EHS) basées sur SAP ont été lancées avec succès en Europe et en Amérique latine cette année et seront mises en œuvre en Asie-Pacifique et aux États-Unis en 2011. Ceci améliorera encore la qualité et la rapidité de traitement des demandes d'information et de documentation EHS que nous recevons de nos clients.

En 2010, nous avons lancé un programme intitulé «Easy to do Business With» qui doit nous permettre de mieux cerner les besoins de nos clients afin de faciliter leurs relations d'affaires avec Givaudan. D'un point de vue réglementaire, ce programme a pour objectif de transmettre rapidement à nos clients des informations et documents réglementaires fiables, sous la forme qui leur convient le mieux.

Conformément à notre stratégie de croissance mondiale, plus de 25 nouveaux ingrédients ou technologies mettant l'accent sur la santé et le bien-être ont été lancés avec succès sur le marché cette année. D'importants ajouts à la gamme d'ingrédients ont été effectués dans le domaine de la réduction du sel et du sucre, ainsi que dans d'autres domaines de

consommation prioritaires, ce qui permet à nos clients de développer des produits plus sains et plus prisés.

Nous avons par ailleurs continué d'investir dans de nouvelles méthodes d'évaluation toxicologique des matières premières. La mise au point de KeratinoSense a été saluée au niveau international pour sa capacité à identifier des sensibilisants cutanés de puissance variée. Givaudan continue aussi à développer des approches sur mesure pour déterminer la biodégradabilité des matières premières volatiles. Nous avons lancé un nouveau programme visant à étudier des systèmes in vitro pour prévoir la bioaccumulation de substances dans les poissons. La division Parfums a joué un rôle moteur pour le secteur dans son ensemble par le biais d'activités de sensibilisation aux réglementations dans le cadre de l'Association internationale des matières premières pour la parfumerie (*International Fragrance Association*, IFRA), au niveau tant mondial que régional et tout particulièrement aux États-Unis.

Nous avons également joué un rôle de premier plan en invitant des partenaires clés à étudier de nouvelles questions sur la transparence des ingrédients et à plaider pour un renforcement des exigences d'étiquetage des produits finis aux États-Unis. De telles mesures pourraient avoir des conséquences directes sur la protection de la propriété intellectuelle des formules de parfums. Afin de mettre davantage d'informations à la disposition des consommateurs tout en protégeant les formules spécifiques des produits, l'IFRA a publié la liste des ingrédients de parfumerie utilisés dans le commerce, qui comporte quelque 3 123 substances, sur son site Internet [www.IFRAorg.org](http://www.IFRAorg.org).

En 2010, Givaudan a satisfait à ses obligations relatives aux enregistrements requis pour la première phase de REACH et a entamé la deuxième phase du programme.

# Gouvernement d'entreprise

Le système de gouvernement d'entreprise de Givaudan est harmonisé avec les normes et les pratiques internationales afin d'assurer un équilibre des pouvoirs adéquat au sein de l'entreprise et de préserver le bon fonctionnement de ses organes dirigeants.

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

Le fondement du cadre interne en la matière est inscrit dans les Statuts de Givaudan. Afin de mieux préciser les fonctions, les pouvoirs et les règlements de ses organes dirigeants, la Société a adopté un règlement d'organisation publié sur son site Internet [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com).

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 d'organisation de Givaudan précise également les responsabilités et le fonctionnement des trois comités du Conseil d'administration.

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

## Structure du Groupe et actionariat

### Structure du Groupe

Givaudan SA, 5, chemin de la Parfumerie, 1214 Vernier, Suisse, société mère du Groupe Givaudan, est cotée à la SIX Swiss Exchange sous le numéro de valeur 1064593, ISIN CH0010645932. La Société n'a aucune filiale cotée en Bourse. La liste des principales sociétés consolidées est présentée dans les comptes annuels consolidés du Rapport financier 2010 (note 31).

Au 31 décembre 2010, sa capitalisation boursière s'élevait à CHF 9 316 688 274.

Leader mondial de l'industrie de la parfumerie et des arômes, Givaudan 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: la Parfumerie fine, les Parfums pour produits de consommation et les Ingrédients de parfumerie. La seconde est composée de quatre segments: les Boissons, les Produits laitiers, les Entremets salés et la Confiserie.

Présentes sur les principaux marchés mondiaux et dans tous les grands pays, les deux divisions gèrent leurs propres centres de recherche et développement. Dès lors que cela apparaît judicieux, elles mettent leurs ressources en commun dans les domaines de la recherche, de la compréhension sensorielle et des achats, afin que Givaudan conserve sa position incontestée de leader le plus innovant du secteur.

Les fonctions centrales comprennent la Finance, l'Informatique, le Service juridique, la Compliance, la Communication ainsi que les Ressources Humaines.

Pour de plus amples détails concernant la structure du Groupe, veuillez vous reporter aux comptes annuels consolidés de 2010 (notes 1 à 5).

### Principaux actionnaires

À notre connaissance, les actionnaires suivants constituaient les seuls détenteurs de plus de 3% du capital-actions de Givaudan SA au 31 décembre 2010 (ou à la date de leur dernière déclaration en vertu de l'art. 20 de la Loi sur les bourses): Nestlé SA (10,03%), MFS Investment Management et ses filiales (9,75%), Chase Nominees Ltd (fiduciaire) (8,52%), Nortrust Nominees Ltd (fiduciaire) (4,04%), Mellon Bank N.A. (fiduciaire) (3,50%), Crédit Suisse Asset Management Fund AG (3,001%), Blackrock Inc. (3,02%) et Gartmore Investment Ltd (3,04%).

La Société n'est partie à aucune convention d'actionnaires avec aucun de ses actionnaires principaux et elle ne détient aucune participation croisée avec d'autres sociétés.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site Internet de la SIX, à l'adresse suivante: [www.six-swiss-exchange.com](http://www.six-swiss-exchange.com) – [Actions] – [Société] – [Principaux actionnaires].

### Actions

La Société dispose d'une seule classe d'actions. Toutes les actions sont nominatives. Sous réserve des restrictions décrites ci-dessous, elles sont assorties des mêmes droits à tous les égards. Chaque action donne droit à une voix et au même dividende. Il n'existe aucun autre bon de jouissance ou bon de participation.

## Structure du capital-actions

### Capital-actions ordinaire

Au 31 décembre 2010, le capital-actions ordinaire de Givaudan SA 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.

### Capital conditionnel

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

- émission d'actions supplémentaires (jusqu'à 161 820) par l'exercice de droits d'option accordés aux collaborateurs et aux administrateurs du Groupe
- émission d'actions supplémentaires (jusqu'à 463 215) par l'exercice de droits d'option ou de conversion accordés en relation avec l'émission d'obligations de Givaudan SA ou de l'une des sociétés du Groupe. Le Conseil d'administration est autorisé à exclure le droit préférentiel des actionnaires à la souscription de telles obligations si le but de l'augmentation de capital est de financer des acquisitions ou d'émettre des obligations convertibles ou des bons de souscription sur le marché international des capitaux. Dans ce cas, les obligations ou bons de souscription doivent être proposés au public aux conditions du marché, avec un délai d'exercice ne devant pas dépasser six ans pour les droits d'option et quinze ans pour les droits de conversion à partir de la date d'émission, et un prix d'exercice ou de conversion des nouvelles actions d'un niveau correspondant au moins aux conditions du marché lors de l'émission des obligations ou des bons de participation
- émission d'actions supplémentaires (jusqu'à 123 163) par l'exercice de droits d'option accordés aux actionnaires de Givaudan SA.

En ce qui concerne le capital-actions conditionnel, les actionnaires ne bénéficient d'aucun droit de souscription préférentiel. 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.

### Capital autorisé

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

### Variations de fonds propres

Les informations relatives à l'exercice 2008 sont disponibles dans les comptes annuels statutaires (notes 6 et 7) du Rapport financier 2009. Les variations des fonds propres en 2009 et 2010 sont présentées en détail dans les comptes annuels statutaires (notes 6 et 7) du Rapport financier 2010.

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

L'inscription avec droit de vote au Registre des actions de Givaudan SA 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. En outre, aucun actionnaire ne peut être enregistré avec droit de vote pour plus de 10% du capital-actions de Givaudan SA,

tel qu'inscrit au Registre du commerce. Cette restriction s'applique également aux actions acquises par des entités liées entre elles par leur droit de vote, leur gestion commune ou autre, qui agissent de façon concertée pour contourner la règle des 10%. Elle ne s'applique pas en cas d'acquisition d'actions par succession, partage successoral ou en vertu du régime matrimonial.

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.

Aucune exception à ces règles n'a été accordée en 2010.

### Obligations convertibles

En mars 2010, les obligations remboursables en actions garanties Givaudan Nederland Finance B.V. de CHF 750 000 000 sont arrivées à échéance. Au total, 737 897 actions de Givaudan SA ont été apportées aux détenteurs de ces titres (dont 736 785 nouvelles actions émises à partir de capital conditionnel). Pour de plus amples informations, veuillez consulter les comptes annuels consolidés (notes 2.23, 23 et 26) du Rapport financier 2010. Il n'existe actuellement pas d'autres obligations convertibles en actions Givaudan SA.

### Conseil d'administration

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 terme, établit les directives régissant les politiques de la Société et donne les instructions nécessaires. Tous les autres domaines de gestion sont délégués au Directeur général et au Comité exécutif.

Le Conseil d'administration de Givaudan réunit des compétences étendues dans les domaines de la finance, de la stratégie et de l'industrie de la parfumerie et des arômes. Le Conseil bénéficie d'une longue expérience dans de nombreux domaines ayant trait à nos activités, depuis la recherche et l'innovation jusqu'au marketing. 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.

La durée générale du mandat des membres du Conseil d'administration est de trois ans, sous réserve de démission ou de révocation anticipée par l'Assemblée. Les membres du Conseil sont tenus de se retirer au plus tard lors de l'Assemblée générale annuelle suivant leur soixante-dixième anniversaire. Les élections sont organisées sur une base rotative, de sorte que le mandat d'un tiers des membres arrive à expiration chaque année. Les membres du Conseil d'administration sont élus, à titre individuel, par l'Assemblée générale. La réélection des membres du Conseil est envisageable. Afin de permettre un renouvellement échelonné de la composition du Conseil, ce dernier a adopté un calendrier de relève interne.

Lors de l'Assemblée générale de 2010, M. Dietrich Fuhrmann, de nationalité allemande, s'est retiré du Conseil d'administration au sein duquel il avait accompli trois mandats, ayant rejoint le Conseil d'administration en 2004. Lui a succédé Mme Irina du Bois, de nationalités suisse et allemande, dotée d'une longue expérience dans les affaires réglementaires alimentaires. L'Assemblée générale annuelle a également réélu M. Peter Kappeler pour un mandat supplémentaire de trois ans.

### Séances du Conseil d'administration

En 2010, le Conseil d'administration de Givaudan a tenu six séances ordinaires et trois séances extraordinaires. En général, les séances ordinaires en Suisse durent une journée, tandis que les séances du Conseil qui se tiennent sur les sites Givaudan en dehors de Suisse durent deux jours et incluent des visites de sites et des réunions avec la Direction de la région visitée. Les séances extraordinaires sont généralement plus courtes. Hormis une absence excusée lors d'une séance, tous les membres ont participé à toutes les séances du Conseil. À chacune d'entre elles, les résultats d'exploitation de la Société ont été présentés par la Direction et revus par le Conseil. Le Conseil d'administration a également été informé et a discuté des divers aspects de la stratégie future de la Société, des résultats de l'audit interne et de tous les grands projets d'investissement, de la planification de la relève des dirigeants et d'autres questions commerciales importantes.

Le Directeur général et le Directeur financier ont assisté à toutes les séances ordinaires pour les points de l'ordre du jour concernant les activités commerciales. Régulièrement, d'autres membres du Comité exécutif et certains membres de la Direction ont été invités à traiter de projets spécifiques.

En 2010, le Conseil a organisé deux séances sur des sites Givaudan à l'extérieur de la Suisse. En juillet 2010, le Conseil s'est rendu sur le site Givaudan de création et d'application d'Argenteuil ainsi que sur le site de création de Parfumerie fine à Paris. En octobre, le Conseil s'est réuni avec la Direction asiatique sur le site de Givaudan à Singapour et a organisé une séance du Conseil d'administration à Hong Kong.

En 2010, le Conseil d'administration a procédé à son auto-évaluation annuelle et a discuté de la planification de sa propre relève.

En amont des séances du Conseil d'administration, ses membres reçoivent toutes les informations pertinentes par courrier. Une « data room » contenant des informations complémentaires ainsi que des données historiques est mise en place avant chaque réunion pour permettre aux membres du Conseil de consulter les documents correspondants. Tous les membres du Conseil ont un accès direct au site intranet de Givaudan, sur lequel se trouvent toutes les informations internes concernant les événements importants, les présentations et les modifications organisationnelles. En outre, les membres du Conseil reçoivent par courrier électronique toutes les informations pertinentes, y compris les communiqués de presse et autres informations adressées aux investisseurs et analystes financiers.

### Comités du Conseil d'administration

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

Les Comités se réunissent en général avant ou après chaque séance du Conseil. Il est possible d'organiser des réunions supplémentaires si nécessaire. En outre, le Conseil a délégué certaines responsabilités spécifiques à d'autres Comités composés du Directeur général et de directeurs dotés d'une expertise technique : le Comité pour l'environnement, la santé et la sécurité, et le Comité de conformité d'entreprise.

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 travaux préparatoires pour le Conseil d'administration au complet (à l'exception de la révision et de l'approbation des honoraires à verser



aux organes de révision pour l'audit des comptes annuels et d'autres prestations). Le Comité d'audit s'assure que les systèmes de gestion du risque de la Société soient efficaces. Il facilite également la communication entre le Conseil d'administration, la Direction, la fonction d'audit interne et les organes de révision. Enfin, il examine et approuve les honoraires des organes de révision pour l'audit des comptes annuels. Le Directeur financier assiste aux réunions du Comité d'audit à l'invitation de son Président. Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2010. Chaque séance a duré environ une demi-journée.

Le Comité de rémunération examine la politique de rémunération et formule des recommandations à l'intention du Conseil d'administration. Il approuve le niveau de rémunération du Directeur général et des autres membres du Comité exécutif, ainsi que l'ensemble des instruments de rémunération liés aux résultats et la politique de fonds de pension.

Le Comité de rémunération est composé de trois membres indépendants du Conseil d'administration. Il prend conseil auprès d'experts externes indépendants et, si nécessaire, consulte le Président et le Directeur général sur des sujets particuliers. En 2010, le Comité de rémunération s'est réuni deux fois. Chaque séance a duré deux heures en moyenne. Pendant ces séances, le Comité a examiné entre autres la politique et les principes de rémunération de Givaudan.

Le Comité de nomination et de gouvernement d'entreprise aide le Conseil d'administration à appliquer les principes de gouvernement d'entreprise. Il prépare les nominations au Conseil d'administration et au Comité exécutif et prodigue des conseils en matière de planification de la relève au sein de la Société. Le Comité de nomination et de gouvernement d'entreprise s'est réuni une fois en 2010, lors d'une séance qui a duré deux heures. En outre, le Comité de nomination et de gouvernement d'entreprise s'est entretenu

individuellement avec plusieurs candidats au Conseil d'administration.

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

## Membres du Conseil d'administration

### Dr Jürg Witmer Président

Juriste

De nationalité suisse, né en 1948

Non exécutif

Siège au Conseil depuis 1999

Mandat actuel expire en 2012

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

### André Hoffmann Vice-président

Entrepreneur

De nationalité suisse, né en 1958

Non exécutif

Siège au Conseil depuis 2000

Mandat actuel expire en 2012

Vice-président du Conseil de Roche Holding Ltd, membre du Conseil d'Amazentis SA, de Genetech Inc., de Glyndenbourne Productions Ltd, de l'INSEAD et de MedAssurant Inc. Président

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

### Irina du Bois Administratrice

Ingénieur chimiste

De nationalités suisse et allemande, née en 1946

Non exécutif

Siège au Conseil depuis 2010

Mandat actuel expire en 2013

Présidente de la Fondation Pierre du Bois pour l'histoire du temps présent. Irina du Bois commence sa carrière en 1976 chez Nestlé en tant que Responsable des affaires réglementaires puis devient Directeur des affaires réglementaires en 1986, avant d'occuper également, en 1990, les fonctions de Directeur de l'environnement d'entreprise. Avant son départ de Nestlé en 2010, elle avait dirigé le département des affaires réglementaires et scientifiques, de 2004 à 2009. Active au sein de plusieurs organisations et institutions liées à l'industrie alimentaire, Irina du Bois a siégé à la présidence du Groupe d'experts des normes internationales de la Confédération des industries agro-alimentaires de l'UE et elle est membre de l'International Organisations Committee de l'Institut international des sciences de la vie,

## Gouvernement d'entreprise

du comité spécialisé dans la biotechnologie de la Société suisse des industries chimiques et membre du Comité national suisse du Codex alimentarius. Elle est titulaire d'un diplôme en ingénierie chimique de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

### **Peter Kappeler**

**Administrateur**

---

Entrepreneur

---

De nationalité suisse, né en 1947

---

Non exécutif

---

Siège au Conseil depuis 2005

---

Mandat actuel expire en 2013

---

Président du Conseil de la Banque Cantonale Bernoise jusqu'en mai 2008. Membre du Conseil d'administration de

Cendres et Métaux SA, de la Mobilière Suisse Holding SA et de la Mobilière Suisse Société Coopérative. Peter Kappeler occupe des fonctions de direction dans plusieurs entreprises des secteurs industriel et bancaire. Pendant 17 ans, M. Kappeler tient les rênes de la BEKB/BCBE (Banque Cantonale Bernoise), d'abord en tant que Directeur général de 1992 à 2003, puis en tant que Président du Conseil d'administration jusqu'en 2008. Il est également membre de plusieurs conseils d'administration, dont celui de la Fondation Académie d'été du Centre Paul Klee. Il est titulaire d'un Master of Business Administration de l'INSEAD et est ingénieur diplômé de l'École polytechnique fédérale de Zurich.

### **Thomas Rufer**

**Administrateur**

---

Expert-comptable

---

De nationalité suisse, né en 1952

---

Non exécutif

---

Siège au Conseil depuis 2009

---

Mandat actuel expire en 2012

---

Membre de plusieurs organes publics et privés : Vice-président du Conseil d'administration et Président du Comité d'audit de la Banque Cantonale Bernoise, Vice-président du Conseil d'administration de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision et membre de la Commission des OPA suisse. En 1976, Thomas Rufer rejoint Arthur Andersen où il occupe plusieurs postes dans les domaines de l'audit et du conseil aux

#### **De gauche à droite**

André Hoffmann, Vice-président  
Prof. em. Dr Dres. h. c. Henner Schierenbeck,  
Administrateur  
Dr Nabil Y. Sakkab, Administrateur  
Dr Jürg Witmer, Président  
Irina du Bois, Administratrice  
Peter Kappeler, Administrateur  
Thomas Rufer, Administrateur



entreprises (comptabilité, organisation, contrôle interne et gestion du risque). De 1993 à 2001, il est Country Managing Partner d'Arthur Andersen Suisse. Depuis 2002, il travaille en tant que consultant indépendant en matière de comptabilité, de gouvernement d'entreprise, de gestion du risque et de contrôle interne. Expert-comptable suisse, il est également titulaire d'un diplôme d'économiste d'entreprise HES.

## Dr Nabil Y. Sakkab

### Administrateur

Entrepreneur

De nationalité américaine, né en 1947

Non exécutif

Siège au Conseil depuis 2008

Mandat actuel expire en 2011

Membre du Conseil d'Altria Group Inc., d'Aplion Medical LLC, de BiOWISH Technologies, de Creata Ventures et de Deinove. Advisory Professor à l'Université Tsinghua à Pékin. En 1974, Nabil Y. Sakkab rejoint Procter & Gamble à Cincinnati, société qu'il quitte en 2007 avec le titre de Vice-président directeur du département de Recherche et Développement. Pendant cette période, il siège au Leadership Council de P&G et au Comité d'innovation du Conseil d'administration de P&G. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages scientifiques et publications sur la gestion de l'innovation et le co-inventeur de plus de 27 brevets. Nabil Y. Sakkab est titulaire d'une licence de chimie de l'Université américaine de Beyrouth et d'un doctorat en chimie de l'Illinois Institute of Technology.

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

### Administrateur

Professeur

De nationalité allemande, né en 1946

Non exécutif

Siège au Conseil depuis 2000

Mandat actuel expire en 2011

Professeur de gestion et de contrôle bancaires à l'Université de Bâle, conseiller scientifique auprès du «Zentrum für Ertragsorientiertes Bankmanagement» (Münster/Westphalie) et membre du Conseil de surveillance de DIA Consult AG. M. Henner Schierenbeck devient Professeur de comptabilité en 1978 et Professeur d'affaires bancaires en 1980 à l'Université de Münster. En 1990, il devient Professeur de gestion et de contrôle bancaires à l'Université de Bâle. Depuis janvier 2010, il est professeur émérite. Il est titulaire d'un doctorat de l'Université de Fribourg-en-Brigau, ainsi que de deux doctorats honorifiques de l'Université d'État de Riga en Lettonie et de la Mercator School of Management de Duisburg en Allemagne.

### Instruments d'information et de contrôle vis-à-vis du Comité exécutif

Le Conseil d'administration est tenu informé des activités du Comité exécutif de diverses manières.

Les membres du Conseil reçoivent des informations et des rapports de la part du Comité exécutif et des autres membres de la Direction par l'intermédiaire d'une «data room» et par d'autres moyens de communication avant chaque séance du Conseil. Le Conseil reçoit également des rapports réguliers rédigés par ses Comités.

Le Directeur général et le Directeur financier sont présents et participent à toutes les séances ordinaires du Conseil d'administration et accèdent à toutes les demandes d'information émanant des membres du Conseil sur toute question concernant Givaudan qui y est abordée. Régulièrement, d'autres membres du Comité exécutif et certains membres de la Direction ont été invités à traiter de projets spécifiques. Une fois par an, le responsable de l'audit interne et le *Corporate Compliance Officer* présentent un rapport devant le Conseil, qui reçoit, également une fois par an, des rapports sur l'environnement, la santé et la sécurité ainsi que sur la gestion des risques.

En outre, le responsable de l'audit interne est présent et participe à chaque réunion du Comité d'audit. Le Directeur financier est lui aussi présent à toutes les réunions du Comité d'audit, tout comme les représentants de l'organe de révision. Par ailleurs, le Contrôleur du Groupe assiste à la plupart des réunions du Comité d'audit.

Les membres du Conseil sont de plus incités à se rendre dans les sites locaux de la Société lorsqu'ils voyagent et à rencontrer directement les dirigeants locaux et régionaux afin d'obtenir des informations de première main sur les développements locaux et régionaux et de communiquer directement avec les dirigeants dans le monde entier.

### 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.

Comités du Conseil d'administration	Jürg Wiltner Président	André Hoffmann	Irina du Bois	Peter Kappeler	Thomas Ruf	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck
Audit				■	■		■
Nomination & Gouvernement	■	■	■				
Rémunération		■		■		■	

■ = Président du Comité    ■ = Membre du Comité

## Gouvernement d'entreprise

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

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

Ses tâches et pouvoirs couvrent l'approbation des investissements, les contrats de leasing et les cessions conformément aux directives de la Société en matière d'investissement. Le Comité exécutif approuve d'importants projets commerciaux et élabore le plan d'activité du Groupe ainsi que les budgets des différentes divisions et fonctions. En outre, en collaboration avec le département des Ressources humaines, le Comité exécutif joue un rôle essentiel dans l'évaluation périodique du programme de gestion des talents, et notamment dans la planification de la relève des postes clés. Il est également chargé du suivi des alliances et partenariats forgés avec des organismes externes tels qu'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 2010, le Comité a tenu 11 séances sur divers sites de Givaudan à l'international, chaque séance durant de un à trois jours. Ces réunions donnent au Comité exécutif l'occasion de visiter les différents sites de Givaudan dans le monde. Il se rend dans chacune des régions principales au moins une fois par an afin d'entretenir des contacts étroits avec les différents domaines d'activité.

### Membres du Comité exécutif

#### Gilles Andrier Directeur général

---

En 1993, il rejoint Givaudan en tant que contrôleur de la division Parfums et assistant du Directeur général. Il occupe ensuite plusieurs postes, dont celui de Directeur des opérations Parfumerie aux États-Unis et de Directeur des Parfums pour produits de consommation en Europe. Il est nommé Directeur de la Parfumerie Fine pour l'Europe en 2001 avant de devenir Directeur mondial de la Parfumerie Fine en 2003 puis Directeur général de Givaudan en 2005. Né à Paris (France) en 1961, Gilles Andrier est titulaire de deux Masters d'ingénieur de l'ENSEEIH Toulouse. Il a débuté sa carrière chez Accenture en tant que conseiller en gestion. Il est de nationalité française.

#### Mauricio Graber Président de la division Arômes

---

Vice-Président (jusqu'en octobre 2010) / Président (depuis octobre 2010) de l'Organisation internationale de l'industrie des arômes alimentaires (IOFI). Il commence son parcours avec Givaudan en 1995 en tant que Directeur général de Tastemaker pour l'Amérique latine. Après l'acquisition de Tastemaker par Givaudan, il devient Directeur général pour le Mexique, l'Amérique centrale et les Caraïbes avant d'être nommé Vice-président pour l'Amérique latine en 2000. Il devient Président de la division Arômes de

Givaudan en 2006. Né en 1963, Mauricio Graber est de nationalité mexicaine. Il est diplômé de l'Universidad Autonoma Metropolitana en ingénierie électronique et titulaire d'un Master in Management de la J.L. Kellogg Graduate School of Management de Northwestern University aux États-Unis.

#### Michael Carlos Président de la division Parfums

---

Il siège aux Conseils d'administration de l'Association internationale des matières premières pour la parfumerie (IFRA) et du Research Institute for Fragrance Materials. Il débute sa carrière chez Givaudan en 1984 en tant que Directeur général à Hong Kong. En 1992, il devient Directeur du Centre de création européen d'Argenteuil où il est chargé d'intégrer les ressources créatives de Givaudan et de Roure. Il est nommé Directeur mondial des Parfums pour produits de consommation en 1999, puis Président de la division Parfums en 2004. Né en 1950, Michael Carlos est de nationalité française. Il est titulaire d'un MBA de l'Indian Institute of Management et diplômé de l'Indian Institute of Technology en ingénierie chimique.

#### Matthias Währen Directeur financier

---

Membre du Regulatory Board de SIX Exchange Regulation. Membre du Conseil de SGCI Chemie Pharma Schweiz. Il débute sa carrière dans l'audit d'entreprise chez Roche en 1983, puis devient Directeur financier de Roche Korea en 1988. En 1990, il est nommé Directeur des finances et des technologies de l'information de Nippon Roche à Tokyo. Il devient Vice-président des finances et des technologies de l'information de Roche USA en 1996, puis Directeur des finances et de l'informatique de la division Roche Vitamines en 2000. Il a participé à la vente de cette activité à DSM en 2003 avant de rejoindre Givaudan en 2004. Né en 1953, Matthias Währen est de nationalité suisse et est diplômé de l'Université de Bâle.



## Adrien Gonckel

### Technologies de l'information

Il commence sa carrière chez F. Hoffmann-La Roche Ltd à Bâle dans le département informatique en 1973. De 1975 à 1978, il travaille pour Roche Belgique à Bruxelles en tant que Directeur informatique et pour Citrique Belge en tant que responsable de l'intégration des systèmes. Il revient chez F. Hoffmann-La Roche Ltd à Bâle en 1978, où il est chargé de la coordination de l'informatique en Europe, puis est muté chez Roure-Bertrand-Dupont, filiale de Roche à Argenteuil en France, en tant que responsable des technologies de l'information du Groupe en 1982, avant de devenir Directeur des technologies de l'information du Groupe Givaudan-Roure en 1992. Né en 1952, Adrien Gonckel est

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

## Joe Fabbri

### Ressources Humaines

Il rejoint Givaudan en 1989 au poste de Directeur des opérations, chargé de la mise en service du site de production canadien. En 1996, il est muté aux États-Unis où il est nommé Directeur des opérations à East Hanover dans le New Jersey. Désormais basé en Suisse, il a été responsable de plusieurs projets régionaux de production avant de devenir Directeur des opérations Arômes de la région EAME en 2001, Directeur mondial des opérations Arômes en 2004 et Directeur mondial des Ressources

humaines en 2008. Né en 1958 dans l'Ontario (Canada), Joe Fabbri a obtenu une licence de génie mécanique. Ses premières années de carrière le virent occuper différents postes d'ingénieur avant de passer dans le secteur de la gestion de la production.

## 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 séparé intitulé « Rémunérations » figurant dans le présent Rapport annuel ainsi que dans le Rapport financier 2010.

### De gauche à droite

Joe Fabbri, Ressources Humaines  
Mauricio Graber, Président de la division Arômes  
Gilles Andrier, Directeur général  
Matthias Währen, Directeur financier  
Michael Carlos, Président de la division Parfums  
Adrien Gonckel, Technologies de l'information



### **Droit de participation des actionnaires**

Dans l'exercice de son droit de vote, aucun actionnaire ne peut détenir plus de 10% de la totalité du capital-actions, que ce soit par ses propres actions ou celles qu'il représente. Les entités liées par leur droit de vote, leur gestion commune ou autre qui agissent de façon concertée pour contourner la règle des 10% sont considérées comme un seul actionnaire. Cette restriction ne s'applique pas à l'exercice du droit de vote par un représentant organe, un représentant indépendant ou un représentant dépositaire, dans la mesure où ils n'agissent pas de façon à contourner ladite restriction concernant le droit de vote. Conformément à la loi suisse, toute modification de cette règle requiert un vote positif à la majorité absolue des voix représentées à l'Assemblée générale.

Toute personne qui, au jour fixé par le Conseil d'administration, est inscrite au Registre des actionnaires avec droit de vote est habilitée à assister à l'Assemblée générale et à voter. Chaque actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire muni d'une procuration écrite, par un représentant légal, un représentant dépositaire, un représentant organe ou un représentant indépendant désigné par la Société.

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

Les actionnaires inscrits ayant droit de vote sont convoqués aux Assemblées générales par courrier ordinaire et par publication dans le Journal officiel suisse au moins 20 jours avant la date de la réunion. Les actionnaires représentant 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. Les actionnaires inscrits au Registre et détenteurs du droit de vote à

la date spécifiée sur l'invitation, soit environ deux semaines avant l'Assemblée, seront convoqués à l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra le 24 mars 2011.

### **Prise de contrôle de la Société et mesures de défense**

Les Statuts de Givaudan SA ne comportent aucune disposition concernant l'opting out ou l'opting up. À cet égard, sont donc applicables les dispositions légales en vertu desquelles toute personne acquérant plus de 33 1/3% des droits de vote d'une société cotée est tenue de faire une offre publique d'achat de tous les titres cotés à la SIX Swiss Exchange.

Dans le cas d'une prise de contrôle, les options accordées par la Société aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'à un total de 276 membres de la Direction et employés seront immédiatement dévolues. Toutes les autres mesures de défense précédemment en vigueur contre un changement de contrôle ont été supprimées par le Conseil d'administration en 2007.

### **Audit interne**

L'audit interne de l'entreprise est une fonction indépendante et objective de la Société mise en place pour aider la Direction à atteindre ses objectifs.

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

L'approche d'audit utilisée, basée sur le risque, vise à s'assurer de la bonne marche des processus d'affaires pertinents dans toutes les entités de Givaudan, en suivant une méthodologie d'audit des processus d'affaires qui apporte une valeur ajoutée aux entités locales et à la Direction du Groupe. Les résultats de la gestion des risques de Givaudan, les résultats des

audits passés, les informations apportées par la Direction, les changements organisationnels et l'expérience recelée 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.

La fonction d'audit interne de l'entreprise est placée sous l'autorité du Comité d'audit du Conseil d'administration. Depuis 2008, cette fonction est dirigée par Laurent Pieren.

Pour les audits spécifiques des filiales, le Cabinet Ernst & Young lui apporte son aide.

### **Organe de révision**

Lors de l'Assemblée générale qui s'est tenue le 26 mars 2009 et conformément aux bonnes pratiques dans le domaine du gouvernement d'entreprise, Deloitte SA a été désigné comme organe de révision légal du Groupe Givaudan SA et de ses filiales. Lors de l'Assemblée générale annuelle du 25 mars 2010, le mandat de Deloitte SA a été reconduit. Depuis mars 2009, pour l'audit de Givaudan, le réviseur principal chez Deloitte est Thierry Aubertin, Partner.

Les honoraires de Deloitte pour ses services professionnels liés à l'audit des comptes annuels du Groupe pour l'exercice 2010 s'élèvent à CHF 3,1 millions. Ce montant comprend les honoraires correspondant aux audits de Givaudan, de ses filiales et de ses comptes financiers consolidés.

En 2010, Deloitte a également fourni d'autres prestations, notamment en matière de fiscalité, pour un montant de CHF 0,4 million.

L'organe de révision présente directement ses conclusions au Comité d'audit à la fin de chaque exercice. Le Comité d'audit est également responsable de l'évaluation de la performance de Deloitte en tant qu'organe de révision, d'après un ensemble de critères prédéfinis.

En outre, il revoit et approuve les honoraires de Deloitte, ainsi que les autres prestations fournies par ce dernier.

En 2010, Deloitte a participé aux quatre séances du Comité d'audit du Conseil. La portée de l'audit est définie dans une lettre de mission approuvée par le Conseil d'administration au complet.

## Politique d'information

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

Des exemplaires des publications de la Société, telles que le Rapport annuel, le Rapport semestriel, le Rapport sur le développement durable et d'autres documents, sont disponibles sur demande. Vous pouvez également les télécharger à partir du site Internet de Givaudan : [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [investors] – [financial information] et [full and half year reports], ainsi que [www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [sustainability].

## Autres liens importants:

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

## Calendrier des principaux événements:

- Assemblée générale 2011  
24 mars 2011
- Chiffre d'affaires du premier trimestre  
8 avril 2011
- Résultats semestriels 2011  
4 août 2011
- Chiffre d'affaires des neuf premiers mois  
11 octobre 2011
- Résultats annuels 2011  
16 février 2012
- Assemblée générale 2012  
22 mars 2012

## Vous trouverez le calendrier complet des événements sur le site Internet:

[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com) – [investors] – [investor calendar].

## Statuts:

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

## Pour de plus amples informations, veuillez contacter:

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

T +41 22 780 9093

F +41 22 780 9090

E [peter\\_b.wullschleger@givaudan.com](mailto:peter_b.wullschleger@givaudan.com)

# Rémunérations

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

## Principes régissant la rémunération

Le Comité de rémunération du Conseil d'administration est composé de trois membres non exécutifs du Conseil et présidé par André Hoffmann. Le Président du Conseil d'administration, à titre consultatif, ainsi que le Directeur général sont régulièrement invités aux réunions du Comité de rémunération. Le Directeur général ne participe pas aux discussions portant sur sa propre rémunération.

Le Comité de rémunération revoit et approuve régulièrement les politiques et les programmes de rémunération au sein du Groupe. Ces derniers comprennent la détermination des salaires de base annuel, les plans de primes annuelles, les plans d'intéressement à long terme sous forme de titres de la Société ainsi que les politiques concernant les avantages sociaux. Le Comité de rémunération revoit et approuve également la rémunération et les avantages sociaux accordés à chaque membre du Comité exécutif et émet des recommandations sur la rémunération du Conseil d'administration.

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

## Principes de rémunération

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

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

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

- **Salaire de base :** le salaire de base fait l'objet d'une comparaison régulière avec le marché local pour chaque site et les échelles de salaires sont revues chaque année pour refléter l'évolution dudit marché. En règle générale, les échelles de salaires sont axées sur la médiane du marché.
- **Plan de partage des bénéfices :** les employés non cadres prennent part au Plan de partage des bénéfices mis en place à l'échelle mondiale. Les versements sont basés sur l'évolution annuelle de l'EBITDA du Groupe (sur une base comparable).
- **Plan de primes annuelles :** ce plan couvre tous les directeurs et cadres supérieurs dans le monde entier. Il récompense les participants pour leur contribution à la réalisation des objectifs financiers et autres objectifs individuels.
- **Plan d'intéressement à long terme :** ce plan associe certains cadres supérieurs et autres collaborateurs clés à l'évolution du cours de l'action Givaudan, en leur attribuant des options sur titres et/ou des unités d'actions assujetties à des restrictions.
- **Plan d'actions attribuées sous condition de performance :** la participation à ce plan est restreinte à quelque 50 cadres supérieurs. La performance du plan est étudiée pour une période de cinq ans (2008-2012). L'attribution définitive des actions sous condition de performance dépendra de la valeur économique générée sur la période considérée.
- **Avantages sociaux (rémunération indirecte) :** les avantages sociaux proposés visent à couvrir les besoins actuels et futurs des employés en matière de protection sociale. En règle générale, ils concernent les prestations de retraite et de santé, ainsi qu'en cas de décès et d'invalidité. Des avantages en nature, tels que des véhicules de Société sont proposés à certains employés en fonction des pratiques usuelles sur les marchés locaux.

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

Le Plan de primes annuelles, le Plan d'intéressement à long terme et le Plan d'actions attribuées sous condition de performance sont décrits avec davantage de détails dans la section qui suit.



### Structure de rémunération de Givaudan

Composante de rémunération approximative	Collaborateurs concernés	Nombre de collaborateurs concernés
Salaire de base	Tous les collaborateurs	8 600
Plan de partage des bénéfices	Collaborateurs non cadres	6 100
Plan de primes annuelles	Directeurs et cadres	2 500
Plan d'intéressement à long terme	Cadres et collaborateurs clés	270
Plan d'actions de performance	Cadres supérieurs	50

### Rémunération des cadres supérieurs de Givaudan

La structure ainsi que le niveau de rémunération des cadres supérieurs de Givaudan sont régulièrement comparés à ceux de personnes occupant des postes similaires au sein de sociétés européennes cotées en Bourse. Ce groupe comparatif est constitué de sociétés de taille comparable occupant une place significative sur le marché international des parfums et arômes ou dans tout secteur d'activité apparenté (par ex. produits de consommation, agroalimentaire, produits chimiques de spécialité). Toute activité de comparaison est effectuée par des consultants indépendants externes.

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

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

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

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

### Salaire de base

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

### Plan de primes annuelles

Le Plan de primes annuelles est conçu pour récompenser les cadres supérieurs et les responsables de leur contribution à la réalisation des objectifs opérationnels annuels.

Les objectifs annuels des membres du Comité exécutif sont fixés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération. Pour 2010, ces objectifs et leurs pondérations respectives étaient les suivants :

- Croissance des ventes (en monnaies locales) : 50 %
- Rentabilité opérationnelle des ventes : 50 %

Dans le contexte du Plan de primes annuelles, cette rentabilité est définie comme étant le bénéfice d'exploitation (hors éléments exceptionnels), exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

Le Comité de rémunération revoit et approuve la réalisation des performances au regard des objectifs.

Les versements de primes annuelles pour les cadres de niveau inférieur dépendent de la réalisation d'objectifs à la fois financiers, liés aux objectifs du Groupe Givaudan, et qualitatifs, portant sur des initiatives clés et/ou des améliorations des processus.

En 2010, exprimées en pourcentage du salaire de base, les primes annuelles 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 mondial des Technologies de l'information : 50 %
- Membres des Comités de direction des divisions : 35 %-50 %
- Autres cadres et responsables : 10 %-35 %

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

## Rémunérations

### Plan d'intéressement à long terme

Le 25 mars 2009, le Conseil d'administration a approuvé un nouveau plan d'intéressement à long terme (« Long Term Incentive Plan » ou LTIP).

Jusqu'en 2008, le LTIP de Givaudan était délivré sous la forme de stock options.

À compter de 2009, le nouveau plan permet aux participants de choisir la forme sous laquelle ils souhaitent en bénéficier :

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

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

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

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

Les principales caractéristiques des stock options et des RSU sont décrites ci-après. Vous pouvez obtenir de plus amples informations dans la section « Share-based payments » du Rapport financier 2010.

### Stock options

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les actions ne sont attribuées qu'une seule fois pendant la période de cinq ans.

## Rémunération des membres du Comité exécutif

En francs suisses	Gilles Andrier Directeur général	Membres du Comité exécutif (sauf Directeur général) <sup>a</sup>	Total des rémunérations 2010	Total des rémunérations 2010
Salaire de base	905 441	2 348 908	3 254 349	3 278 700
Primes annuelles <sup>b</sup>	402 687	941 381	1 344 068	1 743 908
<b>Total en numéraire</b>	<b>1 308 128</b>	<b>3 290 289</b>	<b>4 598 417</b>	<b>5 022 608</b>
Retraites <sup>c</sup>	127 580	376 009	503 589	732 260
Autres avantages <sup>d</sup>	176 839	537 070	713 909	739 858
Nombre d'options attribuées <sup>e</sup>	60 000	160 000	220 000	220 000
Valeur à la date d'attribution <sup>f</sup>	909 600	2 425 600	3 335 200	3 295 600
Nombre d'actions assujetties à des restrictions (RSU) attribuées <sup>g</sup>		400	400	526
Valeur à la date d'attribution <sup>h</sup>		322 480	322 480	312 970
Nombre d'actions attribuées sous condition de performance <sup>i</sup>	3 000	6 900	9 900	9 900
Valeur annualisée à la date d'attribution <sup>j</sup>	533 580	1 227 234	1 760 814	1 760 814
<b>Total des rémunérations</b>	<b>3 055 727</b>	<b>8 178 682</b>	<b>11 234 409</b>	<b>11 864 110</b>

a) Rémunération annuelle des cinq membres du Comité exécutif.

b) Primes annuelles versées en mars 2010 en fonction des performances 2009.

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

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

e) Vesting des options au 2 mars 2012.

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

g) Vesting des RSU au 1<sup>er</sup> mars 2013.

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

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

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

## Rémunération totale la plus élevée

En 2010, Gilles Andrier, Directeur général, était le membre du Comité exécutif le mieux rémunéré. Pour obtenir des informations détaillées sur sa rémunération, veuillez vous reporter au tableau ci-dessus ainsi qu'au rapport complet sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité exécutif, à la section « Related Parties » du Rapport financier 2010.

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

Aucune autre rémunération ni aucun honoraire supplémentaire n'ont été provisionnés ou versés à un membre actuel ou ancien membre du Comité exécutif au cours de la période concernée.

Aucun encours de prêt n'est à noter au 31 décembre 2010.

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

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

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

Le contrat de travail des membres du Comité exécutif prévoit une indemnité maximale équivalente à douze mois de rémunération totale en cas de résiliation dudit contrat par la Société. Aucune compensation ni prestation supplémentaire ne sont versées en cas de prise de contrôle, à l'exception de la dévolution (« vesting ») immédiate des stock options octroyées par la Société.

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

## Rémunération des membres du Conseil d'administration

La rémunération des membres du Conseil d'administration est constituée de jetons de présence relatifs au Conseil d'administration et aux Comités. Ces jetons de présence sont payés peu après l'Assemblée générale pour l'année écoulée.

## Rémunérations

En outre, chaque membre du Conseil d'administration participe au plan d'intéressement à long terme (LTIP) de Givaudan décrit précédemment. À l'exception du Président et du membre sortant, chaque membre du Conseil d'administration reçoit une somme de CHF 10 000 pour frais divers. Cette somme est versée pour

l'année à venir. Les droits au LTIP sont également octroyés pour la même période.

La rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'année écoulée est la suivante :

En francs suisses	Jürg Witmer Président	André Hoffmann	Irina du Bois <sup>a</sup>	Dietrich Fuhrmann <sup>b</sup>	Peter Kappeler	Thomas Rufner	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck	Total des rémunérations 2010	Total des rémunérations 2019
Jetons de présence (CA)	320 000	80 000		80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	800 000	800 000
Autres rémunérations en numéraire										30 000
Jetons de présence (Comités)	30 000	50 000		20 000	40 000	20 000	20 000	40 000	220 000	220 000
<b>Total en numéraire</b>	<b>350 000</b>	<b>130 000</b>		<b>100 000</b>	<b>120 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>120 000</b>	<b>1 020 000</b>	<b>1 050 000</b>
Nombre d'options attribuées <sup>c</sup>	26 800	6 700			3 350	3 350	3 350	3 350	46 900	50 250
Valeur à la date d'attribution <sup>d</sup>	406 288	101 572			50 786	50 786	50 786	50 786	711 004	752 745
Nombre de RSU <sup>e</sup>			134		67	67	67	67	402	440
Valeur à la date d'attribution <sup>f</sup>			108 031		54 015	54 015	54 015	54 015	324 091	261 800
<b>Total des rémunérations</b>	<b>756 288</b>	<b>231 572</b>	<b>108 031</b>	<b>100 000</b>	<b>224 801</b>	<b>204 801</b>	<b>204 801</b>	<b>224 801</b>	<b>2 055 095</b>	<b>2 064 545</b>

a) A rejoint le Conseil d'administration le 25 mars 2010.

b) A quitté le Conseil d'administration le 25 mars 2010.

c) Vesting des options au 2 mars 2012.

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

e) Vesting des RSU au 1<sup>er</sup> mars 2013.

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

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

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

En 2010, Jürg Witmer, Président du Conseil d'administration depuis le 28 avril 2005, était l'administrateur le mieux rémunéré. Pour obtenir des informations détaillées sur sa rémunération, veuillez vous reporter au tableau ci-dessus ainsi qu'au rapport complet sur les rémunérations du Conseil d'administration et du Comité exécutif, à la section « Related Parties » du Rapport Financier 2010.

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

Aucune autre rémunération ni aucun honoraire supplémentaire n'ont été versés à un membre du Conseil d'administration. Aucun encours de prêt n'est à noter au 31 décembre 2010.

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

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

### Autres honoraires et prêts supplémentaires

Aucun autre honoraire ni aucune rémunération supplémentaire n'ont été versés à un membre du Conseil d'administration au cours de la période concernée. Aucun encours de prêt n'est à noter au 31 décembre 2010.

### Détention d'actions

Au total, le Président et les autres membres non exécutifs du Conseil ainsi que leurs proches détenaient 88 512 actions Givaudan. Pour obtenir des informations détaillées, veuillez vous reporter au tableau de la page 57.

Au 31 décembre 2010, le Directeur général et les autres membres du Comité exécutif ainsi que leurs proches détenaient 351 actions Givaudan. Pour obtenir des informations détaillées, veuillez vous reporter au tableau de la page 57.

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

Les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif qui optent pour les stock options peuvent recevoir :

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



ou

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

À compter de 2009, les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif peuvent choisir de recevoir des unités d'actions assujetties à des restrictions (RSU) en lieu et place de stock options, comme décrit ci-avant.

Vous pouvez obtenir des informations détaillées sur le plan de stock options et les RSU Givaudan à la section « Share-based payments » du Rapport financier 2010.

Le tableau suivant présente:

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

À la connaissance de la Société, aucun proche des membres du Conseil d'administration ne détenait d'actions ni de stock options/droits d'option ou de RSU au 31 décembre 2010.

2010 Chiffres	Actions	Actions assujetties à des restrictions	Stock options / droits d'option				
			Échéance 2011	Échéance 2012	Échéance 2013	Échéance 2014	Échéance 2015
Jürg Witmer, Président	1 000			26 800	26 800	26 800	26 800
André Hoffmann <sup>a</sup>	86 929		6 700	6 700	6 700	6 700	6 700
Irina du Bois	39	134					
Peter Kappeler	10	155				3 350	3 350
Thomas Rufer	58	155				3 350	3 350
Nabil Sakkab		155			6 700	3 350	3 350
Henner Schierenbeck	476	67		6 700	6 700	6 700	3 350
<b>Total du Conseil d'administration</b>	<b>88 512</b>	<b>666</b>	<b>6 700</b>	<b>40 200</b>	<b>46 900</b>	<b>50 250</b>	<b>46 900</b>

a) M. Hoffmann détenait également les instruments dérivés Givaudan suivants au 31 décembre 2010:

- 30 000 call warrants UBS – Givaudan 20.08.2013 (valeur ISIN n° CH 011 659 55 10)

Le tableau suivant présente:

- les actions détenues par chacun des membres du Comité exécutif au 31 décembre 2010;
- les RSU octroyées aux membres du Comité exécutif en 2010 et toujours en leur possession au 31 décembre 2010;
- les stock options/droits d'option octroyés aux membres du Comité exécutif pendant les périodes concernées et toujours en leur possession au 31 décembre 2010.

Deux proches des membres du Comité exécutif détenaient des titres Givaudan au 31 décembre 2010:

- une personne détenait 6 000 droits d'option (3 000 arrivant à échéance en 2014 et 3 000 en 2015);
- une personne détenait 98 actions.

À la connaissance de la Société, aucun autre proche des membres du Comité exécutif ne détenait d'actions ni de stock options/droits d'option ou de RSU au 31 décembre 2010.

2010 Chiffres	Actions	Actions assujetties à des restrictions	Stock options / droits d'option				
			Échéance 2011	Échéance 2012	Échéance 2013	Échéance 2014	Échéance 2015
Gilles Andrier, Directeur général					60 000	60 000	60 000
Matthias Währen		926				20 000	20 000
Mauricio Graber	116					40 000	40 000
Michael Carlos				40 000	40 000	40 000	40 000
Joe Fabbri	117				30 000	30 000	30 000
Adrien Gonckel	20				30 000	30 000	30 000
<b>Total du Comité exécutif</b>	<b>253</b>	<b>926</b>		<b>40 000</b>	<b>160 000</b>	<b>220 000</b>	<b>220 000</b>

# Actions nominatives Givaudan

## Évolution du cours de l'action depuis la cotation en Bourse



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

FINANCIAL  
REPORT  
2010

# Contents of the Financial Report

<b>Financial review</b>			
Financial review		Page 61	
<b>Consolidated financial statements</b>			
Consolidated income statement for the year ended 31 December		Page 64	
Consolidated statement of comprehensive income for the year ended 31 December		Page 65	
Consolidated statement of financial position as at 31 December		Page 66	
Consolidated statement of changes in equity for the year ended 31 December		Page 67	
Consolidated statement of cash flows for the year ended 31 December		Page 68	
<b>Notes to the consolidated financial statements</b>			
1 Group organisation		Page 69	
2 Summary of significant accounting policies		Page 69	
3 Critical accounting estimates and judgments		Page 82	
4 Financial risk management		Page 83	
5 Segment information		Page 90	
6 Employee benefits		Page 91	
7 Share-based payments		Page 94	
8 Jointly controlled entities		Page 97	
9 Other operating income		Page 98	
10 Other operating expense		Page 98	
11 Expenses by nature		Page 98	
12 Financing costs		Page 98	
13 Other financial (income) expense, net		Page 99	
14 Income taxes		Page 99	
15 Earnings per share		Page 101	
16 Cash and cash equivalents		Page 101	
17 Available-for-sale financial assets		Page 101	
18 Accounts receivable – trade		Page 102	
19 Inventories		Page 102	
20 Assets held for sale		Page 103	
21 Property, plant and equipment		Page 103	
22 Intangible assets		Page 104	
23 Debt		Page 106	
24 Provisions		Page 108	
25 Own equity instruments		Page 109	
26 Equity		Page 109	
27 Commitments		Page 110	
28 Contingent liabilities		Page 111	
29 Related parties		Page 111	
30 Board of Directors and Executive Committee compensation		Page 112	
31 List of principal group companies		Page 115	
32 Disclosure of the process of risk assessment		Page 116	
Report of the statutory auditors on the consolidated financial statements		Page 117	
<b>Statutory financial statements of Givaudan SA (Group Holding Company)</b>			
Income statement for the year ended 31 December		Page 118	
Statement of financial position as at 31 December		Page 119	
<b>Notes to the statutory financial statements</b>			
1 General		Page 120	
2 Valuation methods and translation of foreign currencies		Page 120	
3 Cash and cash equivalents		Page 120	
4 Bonds		Page 120	
5 Guarantees		Page 120	
6 Equity		Page 121	
7 Movements in equity		Page 122	
8 List of principal direct subsidiaries		Page 122	
9 Jointly controlled entities		Page 123	
10 Board of Directors and Executive Committee compensation		Page 123	
11 Disclosure of the process of risk assessment		Page 123	
<b>Appropriation of available earnings of Givaudan SA</b>			
Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders		Page 124	
Report of the statutory auditors on the financial statements		Page 125	



# Financial review

Overview
Strategy
Performance
Sustainable business model
Corporate governance
<b>Financial Report</b>

in millions of Swiss francs, except for per share data	2010	2009
<b>Sales</b>	<b>4,239</b>	<b>3,959</b>
<b>Gross profit</b>	<b>1,956</b>	<b>1,780</b>
as % of sales	46.1%	45.0%
<b>EBITDA at comparable basis<sup>a,b</sup></b>	<b>963</b>	<b>820</b>
as % of sales	22.7%	20.7%
<b>EBITDA<sup>a</sup></b>	<b>887</b>	<b>758</b>
as % of sales	20.9%	19.1%
<b>Operating income at comparable basis<sup>b</sup></b>	<b>655</b>	<b>525</b>
as % of sales	15.5%	13.3%
<b>Operating income</b>	<b>556</b>	<b>460</b>
as % of sales	13.1%	11.6%
<b>Income attributable to equity holders of the parent</b>	<b>340</b>	<b>199</b>
as % of sales	8.0%	5.0%
<b>Earnings per share – basic (CHF)<sup>c</sup></b>	<b>37.87</b>	<b>25.07</b>
<b>Earnings per share – diluted (CHF)<sup>c</sup></b>	<b>37.63</b>	<b>24.97</b>
<b>Operating cash flow</b>	<b>730</b>	<b>738</b>
as % of sales	17.2%	18.6%

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

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

c) The issuance of 736,785 shares in 2010 related to MCS conversion decreased the EPS.

in millions of Swiss francs, except for employee data	31 December 2010	31 December 2009
Total assets	6,923	7,083
Total liabilities	3,477	4,271
Total equity	3,446	2,812
Number of employees	8,618	8,501

## Foreign exchange rates

Foreign currency to Swiss francs exchange rates	ISO code	Units	31 Dec 2010	Average 2010	31 Dec 2009	Average 2009	31 Dec 2008	Average 2008
Dollar	USD	1	0.93	1.04	1.04	1.08	1.07	1.08
Euro	EUR	1	1.25	1.38	1.48	1.51	1.49	1.59
Pound	GBP	1	1.46	1.61	1.67	1.69	1.56	2.00
Yen	JPY	100	1.15	1.19	1.11	1.16	1.18	1.05

## Sales

In 2010, Givaudan Group sales totalled CHF 4,239 million, an increase of 8.9% in local currencies and 7.1% in Swiss francs compared to the previous year. Sales of the Fragrance Division were CHF 1,988 million, an increase of 10.5% in local currencies and 9.0% in Swiss francs. Sales of the Flavour Division were CHF 2,251 million, an increase of 7.5% in local currencies and 5.4% in Swiss francs compared to the previous year.

## Operating performance

### Gross margin

The gross profit margin increased to 46.1% from 45.0% as a result of higher volumes, favourable product mix and relatively stable input costs.

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

EBITDA increased to CHF 887 million in 2010 from CHF 758 million last year. On a comparable basis, excluding integration and restructuring expenses, EBITDA increased to CHF 963 million from CHF 820 million reported last year. The comparable EBITDA margin was 22.7% in 2010, compared to the 20.7% reported in 2009. Higher sales and gross margin, as well as tightly controlled operating expenses, all contributed to this result. When measured in local currency terms, EBITDA on a comparable basis increased by 18.4%.

### Operating income

Operating income increased to CHF 556 million from CHF 460 million last year. On a comparable basis, excluding CHF 99 million of integration and restructuring costs, operating income increased to CHF 655 million in 2010 from CHF 525 million in 2009. The operating margin on a comparable basis increased to 15.5% in 2010 from 13.3% reported last year, mainly as a result of the higher sales and proportionally lower operating expenses. When measured in local currency terms, operating income on a comparable basis increased by 25.5%.

## Financial performance

Financing costs were CHF 93 million in 2010, down from CHF 142 million in 2009. Other financial expenses, net of income, were CHF 26 million in 2010, versus CHF 51 million in 2009. In particular, the impairment charges incurred in the first half of 2009 were not repeated in 2010.

The Group's income taxes as a percentage of income before taxes were 22% in 2010, versus 25% in 2009.

## Net income

Net income increased by 70.9% to CHF 340 million in 2010 from CHF 199 million in 2009. This represents 8.0% of sales in 2010, versus 5.0% in 2009. Basic earnings per share increased to CHF 37.87 in 2010 from CHF 25.07 in the previous year.

## Cash flow

Givaudan delivered an operating cash flow of CHF 730 million, a reduction of CHF 8 million on 2009. The strong sales growth required a higher working capital but, as a percentage of sales, working capital remained stable.

Total net investments in property, plant and equipment were CHF 105 million, up from the CHF 85 million incurred in 2009, mainly driven by the investment in the new savoury flavours production facility in Hungary. Intangible asset additions were CHF 72 million in 2010, a significant portion of this investment being in the company's Enterprise Resource Planning (ERP) project based on SAP. Implementation was completed in the remainder of Europe, South America and North America (Fragrances), with the project focus now moving to North America (Flavours) and Asia. Operating cash flow after investments was CHF 553 million, down 6.1% versus the CHF 589 million recorded in 2009. Free cash flow, defined as operating cash flow after investments and interest paid, was CHF 437 million in 2010, down from CHF 459 million in 2009, mainly driven by the working capital requirements and higher investments in 2010. Free cash flow as a percentage of sales was 10.3%, compared to 11.6% in 2009.

## Financial position

Givaudan's financial position remained solid at the end of December 2010. A strong operating performance was only dampened by pressure on working capital, although as a percentage of sales, working capital remained constant. Net debt at December 2010 was CHF 1,353 million, down from CHF 1,499 million (excluding the Mandatory Convertible Securities – MCS) at December 2009. In March 2010, MCS with a value of CHF 750 million matured and the Givaudan shares were delivered to holders of these securities. In total 736,785 new shares were delivered to holders of MCS, increasing the total number of outstanding shares to 9,233,586. At the end of December 2010 the leverage ratio (defined as net debt divided by net debt plus equity) was 28%, compared to 30% at the end of 2009.

## Integration and restructuring

In 2010 Givaudan successfully completed the integration of Quest International, which started in 2007. The integration process was completed as planned and met previously communicated financial targets, transforming Givaudan into the leading player in the industry. Annual savings of CHF 230 million per year are being generated from the combined operations of the two companies, allowing the Group to achieve pre-acquisition profitability levels, and in particular an EBITDA margin in 2010 of 22.7%. Total integration costs were CHF 440 million.

In 2010 Givaudan announced the streamlining of its savoury manufacturing in the UK and Switzerland, as well as other efficiency programmes, and in the same year the Group incurred restructuring costs of CHF 27 million and impairments of CHF 10 million. Total costs of the restructuring programme are expected to be CHF 75 million, of which CHF 55 million are cash related. The restructuring is expected to be completed in 2011.

## Dividend proposal

The Board of Directors of Givaudan will propose to the Annual General Meeting, on 24 March 2011, a cash dividend of CHF 21.50 per share for the financial year 2010. This is the 10th consecutive dividend increase in the past ten years, since Givaudan's listing at the Swiss stock exchange in 2000. The total amount of this dividend distribution will be made out of reserves for additional paid-in capital which Givaudan shows in its balance sheet as per the end of 2010. Pursuant to the new Swiss tax legislation, this dividend payment will not be subject to Swiss withholding tax and it will also not be subject to income tax on the level of the individual shareholders who hold the shares as part of their private assets and are resident in Switzerland for tax purposes.

## Board succession planning

In order to facilitate a smooth Board succession planning over the next years, the Board of Directors will propose to the Annual General Meeting, two changes to the Articles of Incorporation, allowing flexible terms of office between one and three years and allowing to increase the number of Board members from seven to a maximum of nine.

The Board will propose the re-election of Prof Henner Schierenbeck for a term of one year. He will then have served for twelve years as a Board member and will no longer stand for re-election. In addition, Ms Lilian Fossum Biner, a Swedish national, will be proposed as a new member for a term of three years. Ms Biner is a Board member of two companies listed in Sweden, Oriflame Cosmetics SA and RNB, Retail and Brands AB.

## Short-term outlook

Given the recent sharp increase in some key raw material prices towards the end of 2010, the company expects an overall strong raw material price increase in 2011. Givaudan will work in close collaboration with its customers to make the necessary adaptation of its prices.

## Mid-term guidance

Mid-term, the overall objective is to grow organically between 4.5% and 5.5% per annum, assuming a market growth of 2-3%, and to continue on the path of market share gains over the next five years.

By delivering on the company's five-pillar growth strategy – emerging markets, Health and Wellness as well as market share gains with targeted customers and segments – Givaudan expects to outgrow the underlying market and to continue to achieve its industry-leading EBITDA margin while improving its annual free cash flow to between 14% and 16% of sales by 2015.

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

# Consolidated income statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs, except for per share data	Note	2010	2009
Sales	5	4,239	3,959
Cost of sales		(2,283)	(2,179)
<b>Gross profit</b>		<b>1,956</b>	<b>1,780</b>
as % of sales		46.1%	45.0%
Marketing and distribution expenses		(606)	(596)
Research and product development expenses		(336)	(326)
Administration expenses		(138)	(137)
Amortisation of intangible assets	22	(194)	(176)
Share of loss of jointly controlled entities	8	-	(1)
Other operating income	9	8	9
Other operating expense	10	(134)	(93)
<b>Operating income</b>		<b>556</b>	<b>460</b>
as % of sales		13.1%	11.6%
Financing costs	12	(93)	(142)
Other financial income (expense), net	13	(26)	(51)
<b>Income before taxes</b>		<b>437</b>	<b>267</b>
Income taxes	14	(97)	(67)
<b>Income for the period</b>		<b>340</b>	<b>200</b>
<b>Attribution</b>			
Income attributable to non-controlling interests	31		1
Income attributable to equity holders of the parent		340	199
as % of sales		8.0%	5.0%
<b>Earnings per share – basic (CHF)</b>	15	<b>37.87</b>	<b>25.07</b>
<b>Earnings per share – diluted (CHF)</b>	15	<b>37.63</b>	<b>24.97</b>

The notes on pages 69 to 116 form an integral part of these financial statements.



# Consolidated statement of comprehensive income

For the year ended 31 December

Overview
Strategy
Performance
Sustainable business model
Corporate governance
<b>Financial Report</b>

in millions of Swiss francs	Note	2010	2009
<b>Income for the period</b>		<b>340</b>	<b>200</b>
<b>Available-for-sale financial assets</b>			
Movement in fair value for available-for-sale financial assets, net		8	28
Movement in deferred taxes on fair value adjustments	14	-	1
(Gain) loss on available-for-sale financial assets removed from equity and recognised in the consolidated income statement		(7)	7
<b>Cash flow hedges</b>			
Fair value adjustments in year		(7)	(22)
Removed from equity			
- and recognised in the consolidated income statement		5	18
- and recognised in non-financial assets (inventories)	4.2.1.3	-	10
<b>Exchange differences arising on translation of foreign operations</b>			
Change in currency translation		(276)	51
<b>Other comprehensive income for the period</b>		<b>(277)</b>	<b>93</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>		<b>63</b>	<b>293</b>
<b>Attribution</b>			
Total comprehensive income attributable to non-controlling interests	31		1
Total comprehensive income attributable to equity holders of the parent		63	292

The notes on pages 69 to 116 form an integral part of these financial statements.

# Consolidated statement of financial position

As at 31 December

in millions of Swiss francs	Note	2010	2009
Cash and cash equivalents	16	805	825
Derivative financial instruments	4	91	35
Derivatives on own equity instruments	25	26	14
Available-for-sale financial assets	4, 17	54	18
Accounts receivable – trade	4, 18	717	685
Inventories	19	735	633
Current income tax assets	14	44	73
Assets held for sale	20	10	12
Other current assets	4	127	94
<b>Current assets</b>		<b>2,609</b>	<b>2,389</b>
Property, plant and equipment	21	1,312	1,437
Intangible assets	22	2,705	3,014
Deferred income tax assets	14	91	47
Assets for post-employment benefits	6	98	71
Financial assets at fair value through income statement	4	24	
Jointly controlled entities	8	3	6
Other long-term assets	17	81	119
<b>Non-current assets</b>		<b>4,314</b>	<b>4,694</b>
<b>Total assets</b>		<b>6,923</b>	<b>7,083</b>
Short-term debt	23	314	791
Derivative financial instruments	4	40	29
Accounts payable – trade and others	4	344	322
Accrued payroll & payroll taxes		121	92
Current income tax liabilities	14	83	69
Financial liability: own equity instruments	25	30	30
Provisions	24	35	19
Other current liabilities		140	114
<b>Current liabilities</b>		<b>1,107</b>	<b>1,466</b>
Derivative financial instruments	4	55	54
Long-term debt	23	1,844	2,282
Provisions	24	90	100
Liabilities for post-employment benefits	6	120	130
Deferred income tax liabilities	14	202	186
Other non-current liabilities		59	53
<b>Non-current liabilities</b>		<b>2,370</b>	<b>2,805</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>3,477</b>	<b>4,271</b>
Share capital	26	92	85
Retained earnings and reserves	26	4,632	3,741
Hedging reserve	26	(47)	(45)
Own equity instruments	25, 26	(112)	(132)
Fair value reserve for available-for-sale financial assets		9	8
Cumulative translation differences		(1,128)	(852)
<b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>		<b>3,446</b>	<b>2,805</b>
Non-controlling interests	31		7
<b>Total equity</b>		<b>3,446</b>	<b>2,812</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>6,923</b>	<b>7,083</b>

The notes on pages 69 to 116 form an integral part of these financial statements.

# Consolidated statement of changes in equity

For the year ended 31 December

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

<b>2009</b>										
in millions of Swiss francs	Note	Share Capital	Retained earnings and reserves	Own equity instruments	Hedging reserve	Fair value reserve for available-for-sale financial assets	Currency translation differences	Equity attributable to equity holders of the parent	Non-controlling interests	Total equity
Note		26	26	25, 26					31	
<b>Balance as at 1 January</b>		<b>73</b>	<b>3,153</b>	<b>(157)</b>	<b>(51)</b>	<b>(28)</b>	<b>(903)</b>	<b>2,087</b>	<b>6</b>	<b>2,093</b>
Income for the period			199					199	1	200
Available-for-sale financial assets	4, 17					36		36		36
Cash flow hedges					6			6		6
Exchange differences arising on translation of foreign operations							51	51	-	51
<b>Other comprehensive income for the period</b>					<b>6</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>93</b>		<b>93</b>
<b>Total comprehensive income for the period</b>			<b>199</b>		<b>6</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>292</b>	<b>1</b>	<b>293</b>
Issuance of shares	26	12	460					472		472
Dividends paid	26		(71)					(71)	-	(71)
Movement on own equity instruments, net				25				25		25
<b>Net change in other equity items</b>		<b>12</b>	<b>389</b>	<b>25</b>				<b>426</b>		<b>426</b>
<b>Balance as at 31 December</b>		<b>85</b>	<b>3,741</b>	<b>(132)</b>	<b>(45)</b>	<b>8</b>	<b>(852)</b>	<b>2,805</b>	<b>7</b>	<b>2,812</b>

The notes on pages 69 to 116 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	2010	2009
Income for the period		340	200
Income tax expense	14	97	67
Interest expense	12	82	119
Non-operating income and expense		37	74
<b>Operating income</b>		<b>556</b>	<b>460</b>
Depreciation of property, plant and equipment	21	115	119
Amortisation of intangible assets	22	194	176
Impairment of long-lived assets and joint ventures	21, 22	22	3
Other non-cash items			
- share-based payments		10	11
- additional and unused provisions, net		105	71
- other non-cash items		14	(15)
<b>Adjustments for non-cash items</b>		<b>460</b>	<b>365</b>
(Increase) decrease in inventories		(152)	126
(Increase) decrease in accounts receivable		(37)	(7)
(Increase) decrease in other current assets		(48)	(10)
Increase (decrease) in accounts payable		53	(19)
Increase (decrease) in other current liabilities		71	(32)
<b>(Increase) decrease in working capital</b>		<b>(113)</b>	<b>58</b>
<b>Income taxes paid</b>		<b>(59)</b>	<b>(50)</b>
<b>Other operating cash flows, net<sup>a</sup></b>		<b>(114)</b>	<b>(95)</b>
<b>Cash flows from (for) operating activities</b>		<b>730</b>	<b>738</b>
Increase in long-term debt		99	304
(Decrease) in long-term debt		(198)	(550)
Increase in short-term debt		1	16
(Decrease) in short-term debt		(34)	(295)
Interest paid		(116)	(130)
Dividends paid	26	(188)	(71)
Issuance of shares	26		472
Purchase and sale of own equity instruments, net		9	5
Others, net		13	2
<b>Cash flows from (for) financing activities</b>		<b>(414)</b>	<b>(247)</b>
Acquisition of property, plant and equipment	21	(120)	(95)
Acquisition of intangible assets	22	(72)	(64)
Proceeds from the disposal of property, plant and equipment	21	15	10
Interest received		3	5
Dividends received			-
Purchase and sale of available-for-sale financial assets, net		1	98
Purchase and sale of financial assets at fair value through income statement, net		(29)	
Purchase and sale of derivative financial instruments, net		11	1
Others, net		(35)	(38)
<b>Cash flows from (for) investing activities</b>		<b>(226)</b>	<b>(83)</b>
<b>Net increase (decrease) in cash and cash equivalents</b>		<b>90</b>	<b>408</b>
Net effect of currency translation on cash and cash equivalents		(110)	(2)
Cash and cash equivalents at the beginning of the period		825	419
<b>Cash and cash equivalents at the end of the period</b>		<b>805</b>	<b>825</b>

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

The notes on pages 69 to 116 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 8,618 people. A list of the principal Group companies is shown in Note 31 to the consolidated financial statements.

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

## 2. Summary of significant accounting policies

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

### 2.1 Basis of preparation

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

Givaudan SA's Board of Directors approved these consolidated financial statements on 7 February 2011.

#### 2.1.1 Changes in accounting policy and disclosures

##### Standards, amendments and interpretations effective in 2010

The accounting policies adopted are consistent with those of the annual financial statements for the year ended 31 December 2009, as described in the 2009 consolidated financial statements, with the exception of the adoption as of 1 January 2010 of the standards and interpretations described below:

- IFRS 3 Revised Business Combinations
- Amendments to IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements
- Amendments to IAS 39 Financial Instruments Recognition and Measurement. Eligible Hedged Items
- Improvements to IFRSs: May 2008
- Improvements to IFRSs: April 2009
- Amendments to IFRS 1: Additional Exemptions for First-time Adopters
- Amendments to IFRS 2: Group Cash-settled Share-based Payment Transactions
- IFRIC 17 Distribution of Non-cash Assets to Owners

*IFRS 3 Revised Business Combinations* continues to apply the acquisition method to business combinations, with some significant changes. This standard will apply prospectively to all future business combinations.

*Amendments to IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements* requires the effects of all transactions with a non-controlling interest to be recognised in equity if there is no change in control and these transactions will no longer result in adjustments to goodwill or recognition of gains and losses. The standard also specifies the accounting when control is lost. These amendments apply prospectively and affect future acquisitions or loss of control of subsidiaries and transactions with non-controlling interests. The appropriate accounting treatment was applied to the purchase of the remaining shares of Givaudan Thailand.

*Amendment to IAS 39 Financial Instruments Recognition and Measurement. Eligible Hedged Items* clarifies whether a hedged risk or portion of cash flows is eligible for hedge accounting. The adoption of this amendment did not have any impact on the consolidated financial statements of the Group but will be considered prospectively to relevant hedging relationships.

*Improvements to IFRSs (May 2008)* clarifies disclosure requirements when the entity is committed to a sale plan involving loss of control of a subsidiary when criteria and definitions are met in accordance with IFRS 5 Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations.

*Improvements to IFRSs (April 2009)* set out amendments across 12 different standards, related basis for conclusions and guidance. They relate to IFRS 2 Share-based Payment, IFRS 5 Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations, IFRS 8 Operating Segments, IAS 1 Presentation of Financial Statements, IAS 7 Statement of Cash Flows, IAS 17 Leases, IAS 18 Revenue, IAS 36 Impairment of Assets, IAS 38 Intangible Assets, IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement, IFRIC 9 Reassessment of Embedded Derivatives, and IFRIC 16 Hedges of a Net Investment in a Foreign Operation. The adoption of these improvements did not have any impact on the consolidated financial statements of the Group, except for IFRS 8 Operating Segments where the Group has changed the segment assets disclosure (see Note 5).

*Amendments to IFRS 2: Group Cash-settled Share-based Payment Transactions* clarifies the scope and the accounting for such transactions in the separate or individual financial statements of the entity receiving the goods or services when that entity has no obligation to settle the share-based payment transaction. The adoption of this amendment did not have any impact on the consolidated financial statements of the Group.

*IFRIC 17 Distribution of Non-cash Assets to Owners* provides guidance on accounting for arrangements whereby an entity distributes non-cash assets to shareholders either as a distribution of reserves or as dividends. This interpretation had no effect on the consolidated financial statements of the Group.

In addition, the Group voluntarily changed its accounting policy regarding the reporting of own equity instruments classified as derivatives. For the year ended 31 December 2010 the Group has modified the accounting policy with respect to the presentation of the change in fair value and realised gains or losses on own equity instruments classified as derivatives from the line other financial (income) expense, net to each relevant line of the operating expenses. These own equity instruments are used to hedge the cash-settled share option plans. The Group believes that subsequent measurements of the hedge item (the cash-settled payment liability) and the hedge instruments (the own equity instruments classified as derivatives) shall be both recorded in operating income to provide more relevant information of the hedge activities related to the share options plans and to provide more accurate information on the operating performance. This change in presentation does not significantly affect the operating income and, as such, no adjustment was deemed necessary to prior year comparative information.

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

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

#### a) Issued and effective for 2011

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

*IAS 24 Related Party Disclosures (revised)* removes the requirement for government-related entities to disclose details of all transactions with the government and other government-related entities it also clarifies and simplifies the definition of a related party. The Group does not expect that this revision will have an impact on its consolidated financial statements.

*Amendment to IAS 32: Financial Instrument – Presentation: Classification of Rights Issues* eliminates volatility in profit and loss for rights issue denominated in a foreign currency. This amendment will not have impact on the Group's consolidated financial statements.

*Amendment to IFRS 1: Limited Exemption from Comparative IFRS 7 Disclosures for First-time Adopters* provides first-time adopters with the same transition provision than existing IFRS preparers who were granted relief from presenting comparative information for the new disclosures requirements. This amendment will not have impact on the Group's consolidated financial statements.

*Improvements to IFRSs (May 2010)* sets out amendments across 7 different standards, related basis for conclusions and guidance. They relate to IFRS 1 First-time Adoption of IFRSs, IFRS 3 Business Combinations, IFRS 7 Financial instruments: Disclosures, IAS 1 Presentation of Financial Statements, IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements, IAS 34 Interim Financial Reporting, and IFRIC 13 Customer Loyalty Programmes. The Group does not expect that these improvements will have an impact on its consolidated financial statements.

*Amendments to IFRIC 14 Prepayments of a Minimum Funding Requirement* remove an unintended consequence of IFRIC 14 where entities are in some circumstances not permitted to recognise as an asset prepayments of minimum funding contributions. These amendments will not have impact on the Group's consolidated financial statements.

The following interpretation is mandatory for accounting periods beginning on 1 January 2011:

- IFRIC 19 Extinguishing Financial Liabilities with Equity Instruments

The Group will apply this interpretation from 1 January 2011. This is not expected to have any impact on the Group's consolidated financial statements.

b) Issued and effective for 2012 and after

- IFRS 9 Financial Instruments
- Amendments to IFRS 7 Disclosures: Transfers of Financial Assets

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

## 2.2 Consolidation

The subsidiaries that are consolidated are those companies controlled, directly or indirectly, by Givaudan SA, where control is defined as the power to govern the financial and operating policies of an enterprise so as to obtain benefits from its activities. Thus, control is normally evidenced when the Group owns, either directly or indirectly, more than 50% of the voting rights of a company's share capital. Companies acquired during the year are consolidated from the date on which operating control is transferred to the Group, and subsidiaries to be divested are included up to the date on which control passes to the acquirer.

The purchase 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, irrespective of the extent of any non-controlling interest and except for non-current assets (or disposal groups) that are classified as held for sale (see Note 2.17). The excess of the cost of acquisition over the fair value of the Group's share of net assets of the subsidiary acquired is recognised as goodwill. If the cost of acquisition is less than the fair value of the net assets of the acquired subsidiary, a reassessment of the net identifiable assets and the measurement of the cost is made, and then any excess remaining after the reassessment is recognised immediately in the consolidated income statement.

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

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

The Group treats transactions with non-controlling interests as transactions with equity owners of the Group. For purchases from non-controlling interests, the difference between any consideration paid and the relevant share acquired of the carrying value of net assets of the subsidiary is recorded in equity. Gains or losses on disposals to non-controlling interests are also recorded in equity.

## 2.3 Interest in a joint venture

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

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

## 2.4 Foreign currency valuation

### Functional and presentation currency

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

### Transactions and balances

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

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

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

### Group companies

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

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

## 2.5 Segment reporting

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

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

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

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

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



## 2.6 Sales

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

## 2.7 Research and product development costs

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

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

Internal developments or developments obtained through agreements on formulas, technologies and products costs are capitalised as intangible assets only when there is an identifiable asset that will generate probable economic benefits and when the cost can be measured reliably. When the conditions for recognition of an intangible asset are not met, development expenditure is recognised in the income statement in the period in which it is incurred. Intangible assets are carried at cost less accumulated amortisation and accumulated impairment losses. Amortisation is recognised on a straight-line basis over their estimated useful lives. The estimated useful life is reviewed at the end of each annual reporting period, with the effect of any changes in estimate being accounted for on a prospective basis.

## 2.8 Employee benefit costs

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

### Pension obligations

A defined benefit plan is a pension plan that defines an amount of pension benefit that an employee will receive on retirement, principally dependent on an employee's years of service and remuneration at retirement. Plans are usually funded by payments from the Group and employees to financially independent trusts. The liability recognised in the statement of financial position is the aggregate of the present value of the defined benefits obligation at the statement of financial position date less the fair value of plan assets, together with adjustments for unrecognised actuarial gains and losses, and past service costs not yet recognised. If the aggregate is negative, the asset is measured at the lower of such aggregate or the aggregate of cumulative unrecognised net actuarial losses and past service costs and the present value of any economic benefits available in the form of refunds from the plan or reductions in the future contributions to the plan. The present value of the defined benefits obligation and the related current service cost are calculated annually by independent actuaries using the projected unit credit method. This reflects the discounted expected future payment required to settle the obligation resulting from employee service in the current and prior periods. The future cash outflows incorporate actuarial assumptions primarily regarding the projected rates of remuneration growth, long-term expected rates of return on plan assets, and long-term indexation rates. Discount rates, used to determine the present value of the defined benefit obligation, are based on the market yields of high-quality corporate bonds in the country concerned. A portion, representing 10% of the greater of the present value of the defined benefit obligation and the fair value of plan assets, of the differences between assumptions and actual experiences, as well as the effects of changes in actuarial assumptions are recognised over the estimated average remaining working lives of employees.

Where a plan is unfunded, a liability is recognised in the statement of financial position. A portion, representing 10% of the present value of the defined benefit obligation, of the differences between assumptions and actual experiences, as well as the effects of changes in actuarial assumptions are recognised over the estimated average remaining working lives of employees. Past service costs are amortised over the average period until the benefits become vested. Pension assets and liabilities in different defined benefit schemes are not offset unless the Group has a legally enforceable right to use the surplus in one plan to settle obligations in the other plan.

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

### Other post-retirement obligations

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

## 2.9 Share-based payments

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

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

### Share options plans

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

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

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

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

## Performance share plan

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

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

## 2.10 Taxation

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

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

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

## 2.11 Cash and cash equivalents

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

## 2.12 Financial assets

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

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

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

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

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

### *b) Loans and receivables*

Loans and receivables are non-derivative financial assets with fixed or determinable payments that are not quoted in an active market. They are carried at amortised cost using the effective interest method. Gains or losses on loans and receivables are recognised in the income statement when derecognised, impaired, or through the amortisation process. Loans and receivables are classified as other current assets and accounts receivable – trade (see Note 2.14) in the statement of financial position.

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

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

### *d) Available-for-sale financial assets*

Available-for-sale financial assets are non-derivative financial assets that are designated as such or not classified in any of the other categories. They are initially measured at fair value, including directly attributable transaction costs. At the end of each period, the book value is adjusted to the fair value with a corresponding entry in a separate component of equity until the investment is derecognised or determined to be impaired, at which time the cumulative gain or loss previously recognised in equity is included in the income statement. When denominated in a foreign currency, any monetary item is adjusted for the effect of any change in exchange rates with the unrealised gain or loss recognised in the income statement.

For quoted equity instruments, the fair value is the market value, being calculated by reference to share exchange quoted selling prices at close of business on the statement of financial position date. Non-quoted financial assets are revalued at fair value based on observable market transactions or if not available based on prices given by reputable financial institutions or on the price of the latest transaction.

In management's opinion an available-for-sale instrument is impaired when there is objective evidence that the estimated future recoverable amount is less than the carrying amount or when its market value is 20% or more below its original cost for a six-month period. When an impairment loss has previously been recognised, further declines in value are recognised as an impairment loss in the income statement. The charge is recognised in other financial income (expense), net. Impairment losses recognised on equity instruments are not reversed in the income statement. Impairment losses recognised on debt instruments are reversed through the income statement if the increase of the fair value of available-for-sale debt instrument objectively relates to an event occurring after the impairment charge.



## 2.13 Derivative financial instruments and hedging activities

Most derivative instruments are entered into to provide economic hedges. They are initially recognised at fair value on the date a derivative contract is entered into and are subsequently measured at their fair value. The method of recognising the resulting gain or loss depends on whether the derivative is designated as a hedging instrument, and if so, the nature of the item being hedged. The Group designates certain derivatives as either hedges of the fair value of recognised items (fair value hedge), or hedges of a particular risk associated with highly probable forecast transactions (cash flow hedge).

The Group documents, at the inception of the transaction, the relationship between hedging instruments and hedged items, as well as its risk management objectives and strategy for undertaking various hedging transactions. The Group also documents its assessment, both at hedge inception and on an ongoing basis, as to whether the derivatives that are used in hedging transactions are highly effective in offsetting changes in fair values or cash flows of hedged items.

Information on financial risk management within the Group is described in Note 4.2. Movements on the hedging reserve in shareholders' equity are shown in the statement of changes in equity. These derivatives are presented as current or non-current on the basis of their settlement dates.

### *a) Fair value hedge*

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

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

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

### *b) Cash flow hedge*

The effective portion of changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as cash flow hedges are recognised in equity, while the gain or loss relating to the ineffective portion is immediately recognised in other financial income (expense), net in the income statement.

Amounts taken to equity are transferred to the income statement when the hedged transaction affects income, such as when hedged financial income (expense), net is recognised or when a forecast sale or purchase occurs. Where the hedged item is the cost of a non-financial asset or liability, the amounts taken to equity are transferred to the initial carrying amount of the non-financial asset or liability.

When the hedging instrument expires or is sold, terminated or exercised without replacement or roll over, or the hedge no longer meets the criteria for hedge accounting, any cumulative gain or loss existing in equity at that time remains in equity and is recognised when the ultimate forecast transaction occurs. If the forecast transaction is no longer expected to occur, any cumulative gain or loss existing in equity is immediately taken to the income statement.

### *c) 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.

### *d) Embedded derivatives*

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

## 2.14 Accounts receivable – trade

Trade receivables are carried at amortised cost less provisions for impairment. A provision for impairment is made for potentially impaired receivables during the year in which they are identified based on a periodic review of all outstanding amounts. Any charges for impairment are recognised within marketing and distribution expenses of the income statement. Accounts receivable – trade are deemed as impaired when there is an indication of significant financial difficulties of the debtor (delinquency in or default on payments occurs, probability of bankruptcy or need for financial reorganisation).

## 2.15 Inventories

Inventories are stated at the lower of cost and net realisable value. Cost is determined using the first-in, first-out (FIFO) method. The cost of finished goods and work in process comprises raw materials, direct labour, other direct costs and related production overheads but exclude borrowing costs. Cost of sales includes the corresponding direct production costs of goods manufactured and services rendered as well as related production overheads. Net realisable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less estimated costs necessary to make the sale.

## 2.16 Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are initially recognised at cost of purchase or construction and subsequently less accumulated depreciation and accumulated impairment losses. The cost of an item of property, plant and equipment includes expenditure that is attributable to the purchase or construction. It includes, for qualifying assets, borrowing costs in accordance with the Group's accounting policy (see Note 2.21), and cost of its dismantlement, removal or restoration, related to the obligation for which an entity incurs as a consequence of installing the asset.

The assets are depreciated on a straight-line basis, except for land, which is not depreciated. Estimated useful lives of major classes of depreciable assets are as follows:

- Buildings and land improvements                      40 years
- Machinery and equipment                                5-15 years
- Office equipment    3 years
- Motor vehicles    5 years

The assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted if appropriate, at each statement of financial position date.

The carrying values of plant and equipment are written down to their recoverable amount when the carrying value is greater than their estimated recoverable amount (see Note 2.20).

Gains and losses on disposals are determined by comparing the proceeds with the carrying amount with gains being recognised within other operating income and losses being recognised within other operating expense within the income statement.

Subsequent costs are included in the asset's carrying amount or recognised as a separate asset, as appropriate, only when it is probable that future economic benefits associated with the item will flow to the Group and the cost of the item can be measured reliably. Subsequent costs such as repairs and maintenance are recognised as expenses as incurred.

Government grants relating to property, plant and equipment are included in non-current liabilities as deferred government grants and are credited to the income statement on a straight-line basis over the expected lives of the related assets.

## 2.17 Non-current assets held for sale

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

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



## 2.20 Impairment of long-lived assets

Non-financial assets that are subject to depreciation or amortisation are reviewed for impairment whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amount may not be recoverable. When the recoverable amount of a non-financial asset, being the higher of its fair value less cost to sell and its value in use, is less than its carrying amount, then the carrying amount is reduced to the asset's recoverable value. This reduction is recognised as an impairment loss within other operating expense within the income statement. Value in use is determined by using pre-tax-cash flow projections over a five-year period and a terminal value. These are discounted using a pre-tax discount rate that reflects current market assessments of the time value of money and the risks specific to the asset.

Intangible assets with indefinite useful lives are tested for impairment annually, and whenever there is an indication that the asset may be impaired.

An impairment loss is reversed if there has been a change in the circumstances used to determine the recoverable amount. A previously recognised impairment loss is reversed only to the extent that the asset's carrying amount does not exceed the carrying amount that would have been determined, net of depreciation or amortisation, if no impairment loss has been recognised.

## 2.21 Borrowing costs

Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production of qualifying assets, which are assets that necessarily take a substantial period of time to prepare for their intended use, are added to the cost of those assets, until such time as the assets are substantially ready for their intended use.

Investment income earned on the temporary investment of specific borrowings pending their expenditure on qualifying assets is deducted from the borrowing costs eligible for capitalisation.

All other borrowing costs are recognised in the income statement in the period in which they are incurred.

## 2.22 Accounts payable – trade and others

Trade payables are obligations to pay for goods or services that have been acquired in the ordinary course of business from suppliers and are carried at amortised cost.

## 2.23 Debt

The proceeds of straight bonds, of private placements and of debt issued are recognised as the proceeds received, net of transaction costs incurred. Any discount arising from the coupon rate, represented by the difference between the net proceeds and the redemption value, is amortised using the effective interest rate method and charged to interest expense over the life of the bonds or the private placements. Debt is derecognised at redemption date.

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

Debt is classified within current liabilities unless the Group has an unconditional right to defer settlement of the liability for at least twelve months after the statement of financial position date.

## 2.24 Provisions

Provisions are recognised when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, for which it is probable that an outflow of resources embodying economic benefits will be required to settle the obligation, and for which a reliable estimate of the amount of the obligation can be made. Provisions are reviewed regularly and are adjusted where necessary to reflect the current best estimates of the obligation.

Restructuring provisions comprise lease termination penalties, employee termination payments and 'make good' provisions. They are recognised in the period in which the Group becomes legally or constructively committed to payment. Costs related to the ongoing activities of the Group are not provided for in advance.

## 2.25 Own equity instruments

Own equity instruments are own shares and derivatives on own shares. Purchases and sales are accounted for at the settlement date.

Purchases of own shares are recognised at acquisition cost including transaction costs as a deduction from equity. The original cost of acquisition, results from resale and other movements are recognised as changes in equity, net. Treasury shares bought back for the purpose of cancellation are deducted from equity until the shares are cancelled. Treasury shares acquired by the execution of own equity derivatives are recognised at the execution date market price.

The settlement and the contract in derivatives on own shares determine the categorisation of each instrument. When the contract assumes the settlement is made by exchanging a fixed amount of cash for a fixed number of treasury shares, the contract is recognised in equity except for a forward contract to buy and write puts which is recognised as a financial liability. When the contract assumes the settlement either net in cash or net in treasury shares or in the case of option of settlement, the contract is recognised as a derivative. Instruments recognised in equity are recognised at acquisition cost including transaction costs. Instruments recognised as financial liabilities are recognised at the net present value of the strike price of the derivative on own shares with the interest charge recognised over the life of the derivative in the line finance costs of the income statement. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivative, with the realised gain or loss recognised in equity. At each statement of financial position date, instruments recognised as derivatives used to hedge the cash-settled share option plans are revalued at fair value based on quoted market prices, with any unrealised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. They are derecognised when the Group has lost control of the contractual rights of the derivatives, with any realised gain or loss recognised in each relevant line of the operating expenses. Similar treatment is applied to instruments recognised as derivatives that are not used to hedge the cash-settled share option plans apart from the unrealised and realised gain or loss which are recognised in the line other financial income (expense), net in the income statement.

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

## 2.26 Share capital

Ordinary shares are classified as equity. Incremental costs directly attributable to the issue of new shares or options are shown in equity as a deduction, net of tax, from the proceeds.

## 2.27 Dividend distributions

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



### 3. Critical accounting estimates and judgments

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

#### 3.1 Critical accounting estimates and assumptions

The key assumptions concerning the future, and other key sources of estimation uncertainty at the statement of financial position date, that have a significant risk of causing a material adjustment to the carrying amounts of assets and liabilities within the next financial year, are for the most part related to:

- 1) The impairment of goodwill requiring estimations of the value in use of the cash-generating units to which goodwill is allocated (see Note 22)
- 2) The impairment of property, plant and equipment requiring estimations to measure the recoverable amount of an asset or group of assets (see Note 21)
- 3) The calculation of the present value of defined benefit obligations requiring financial and demographic assumptions (see Note 6)
- 4) The determination and provision for income taxes requiring estimated calculations for which the ultimate tax determination is uncertain (see Note 14)
- 5) The provisions requiring assumptions to determine reliable best estimates (see Note 24)
- 6) The contingent liabilities assessment (see Note 28)

If, in the future, estimates and assumptions, which are based on management's best judgement at the date of the financial statements, deviate from the actual circumstances, the original estimates and assumptions will be modified as appropriate in the year in which the circumstances change.

#### 3.2 Critical judgment in applying the entity's accounting policies

In the process of applying the Group's accounting policies, management has made the following judgments, apart from those involving estimates, which have the most significant effect on the amounts recognised in the consolidated financial statements:

- *Computer software and Enterprise Resource Planning:* Computer software is internally developed programmes or modifications that results in new or in substantial improvements of existing IT systems and applications. Enterprise Resource Planning relates to the implementation of an ERP system that is changing the way the business is done in the areas of Finance, Supply Chain and Compliance. The Group has determined that the development phase of certain internally developed software and the ERP business transformations will provide future economic benefits to the Group and meet the criterion of intangible assets (see Note 22).
- *Internal developments on formulas, technologies and products:* The outcome of these developments depends on their final assemblage and application, which varies to meet customer needs, and consequently the future economic benefits of these developments are not certain. Thus the criteria for the recognition as an asset of the internal developments on formulas, technologies and products are generally not met. The expenditures on these activities are recognised as expense in the period in which they have incurred.
- *Available-for-sale financial assets:* In addition to the duration and extent (see accounting policy in Note 2.12) to which the fair value of an investment is less than its cost, the Group evaluates the financial health of and short-term business outlook for the investee, including factors such as industry and sector performance. This judgment may result in impairment charges (see Note 2.20).

## 4. Financial risk management

### 4.1 Capital risk management

The objective of the Group when managing capital is to maintain the ability to continue as a going concern whilst maximising shareholder value through an optimal balance of debt and equity.

In order to maintain or adjust the capital structure, management may increase or decrease leverage by issuing or reimbursing debt, and may propose to adjust the dividend amount, return capital to shareholders, issue new shares and cancel shares through share buy back programmes.

The Group monitors its capital structure on the basis of a leverage ratio, defined as net debt divided by the total equity plus net debt. Net debt is calculated as the total of the consolidated short-term and long-term debt (2009: excluding the Mandatory Convertible Securities (MCS)), less cash and cash equivalents. Equity is calculated as total equity attributable to equity holders of the parent, non-controlling interests (and the MCS in 2009).

The Group has entered into several private placements and a syndicated loan which contain various covenants with externally imposed capital requirements. The Group was in compliance with these requirements as at 31 December 2010.

The leverage ratio as at 31 December was as follows:

in millions of Swiss francs	Note	2010	2009
Short-term debt (2009: excluding MCS)	23	314	42
Long-term debt	23	1,844	2,282
Less: cash and cash equivalents	16	(805)	(825)
<b>Net Debt</b>		<b>1,353</b>	<b>1,499</b>
Total equity attributable to equity holders of the parent		3,446	2,805
Mandatory Convertible Securities	23		749
Non-controlling interests	31		7
<b>Equity (2009: including MCS)</b>		<b>3,446</b>	<b>3,561</b>
<b>Net Debt and Equity</b>		<b>4,799</b>	<b>5,060</b>
<b>Leverage ratio</b>		<b>28%</b>	<b>30%</b>

The leverage ratio decreased to 28% in 2010 from 30% in 2009. A strong operating performance was only dampened by pressure on working capital, although as a percentage of sales, working capital remained constant. Net debt at December 2010 was CHF 1,353 million, down from CHF 1,499 million (excluding the Mandatory Convertible Securities – MCS) at December 2009. The Group maintains its medium term leverage ratio target at approximately 25%.

### 4.2 Financial risk management

The Group's Treasury function monitors and manages financial risks relating to the operations of the Group through internal risk reports which analyse exposures by degree and magnitude of risk. These risks include market risk (including currency risk, interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk. The Group's overall risk management programme focuses on the unpredictability of financial markets and seeks to minimise potential adverse effects on the Group's financial performance. To manage the interest rate and currency risk arising from the Group's operations and its sources of finance, the Group enters into derivative transactions, primarily interest rate swaps, forward currency contracts and options.

Risk management is carried out by Group Treasury under the risk management policies approved by the Board of Directors. The Board of Directors provides written principles for overall risk management, as well as written policies covering specific areas, such as foreign exchange risk, interest rate risk and credit risk, use of derivative financial instruments and non-derivative financial instruments, and investment of excess liquidity. The Group generally enters into financial derivative transactions to hedge underlying business related exposures.

## Categories of financial instruments

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

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

a) Other current assets consist of other receivables non trade.

b) Derivatives qualified as hedge accounting on non-current transactions are classified and presented as non-current assets or liabilities (see Note 2.13).

<b>2009</b>							
in millions of Swiss francs	Note	Loans and receivables	At fair value through the income statement	Derivatives used for hedge accounting	Available-for-sale	Other financial liabilities	Total
<b>Current assets</b>							
Available-for-sale financial assets	17				18		18
Accounts receivable – trade	18	685					685
Derivative financial instruments	4.3		35				35
Cash and cash equivalents	16	825					825
Other current assets <sup>a</sup>		73					73
<b>Non-current assets</b>							
Available-for-sale financial assets	17				87		87
<b>Total assets as at 31 December</b>		<b>1,583</b>	<b>35</b>		<b>105</b>		<b>1,723</b>
<b>Current liabilities</b>							
Short-term debt	23					791	791
Derivative financial instruments	4.3		29				29
Accounts payable		294					294
<b>Non-current liabilities</b>							
Long-term debt	23					2,282	2,282
Derivative financial instruments <sup>b</sup>	4.3		2	52			54
<b>Total liabilities as at 31 December</b>		<b>294</b>	<b>31</b>	<b>52</b>		<b>3,073</b>	<b>3,450</b>

a) Other current assets consist of other receivables non trade.

b) Derivatives qualified as hedge accounting on non-current transactions are classified and presented as non-current assets or liabilities (see Note 2.13).

Except where mentioned in the relevant notes, the carrying amount of each class of financial assets and liabilities disclosed in the above tables approximates the fair value. The fair value of each class of financial assets and liabilities, except loans and receivables, are determined by reference to published price quotations and are estimated based on valuation techniques using the quoted market prices. Given the nature of the Group's accounts receivable trade items, the carrying value is considered as equivalent to the fair value.

## 4.2.1 Market risk

The Group's activities expose it primarily to the financial risks of changes in foreign currency exchange rates, interest rates and commodity prices. The Group enters into a number of derivative financial instruments to manage its exposure as follows:

- Currency derivatives including forward foreign exchange contracts and options to hedge the exchange rate risk
- Interest rate swaps to mitigate the risk of interest rate increases
- Commodity swaps to mitigate the risk of raw material price increases

### 4.2.1.1 Foreign exchange risk

The Group operates across the world and is exposed to movements in foreign currencies affecting its net income and financial position. Foreign exchange risk arises from future commercial transactions, recognised assets and liabilities, and net investments in foreign operations.

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

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

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

#### Currency exposure 2009 CCY1/CCY2<sup>a</sup>

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Currency exposure without hedge <sup>b</sup>	+590	+102	-30	+137	-7	-73
Hedged amount	-598	-178	+29	-139	+4	+49
Currency exposure including hedge	-8	-76	-1	-2	-3	-24

a) CCY = currency

b) + long position; - short position

In the exposure calculations the intra Group positions are included.

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

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

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

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

#### Currency risks 2009 in CCY1/CCY2<sup>a</sup>

in millions of Swiss francs	EUR/CHF	USD/CHF	GBP/EUR	GBP/CHF	GBP/USD	EUR/USD
Reasonable shift	12%	18%	15%	20%	20%	18%
Impact on income statement if CCY1 strengthens against CCY2	(1)	(14)	0	0	(1)	(4)
Impact on income statement if CCY1 weakens against CCY2	1	14	0	0	1	4

a) CCY = currency

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

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

#### 4.2.1.2 Interest rate risk

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

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

As at 31 December in millions of Swiss francs	2010 CHF interest rate	2009 CHF interest rate
Reasonable shift	150 basis points increase / 50 basis points decrease	150 basis points increase / 50 basis points decrease
Impact on income statement if interest rate increases	3	2
Impact on income statement if interest rate decreases	(1)	(1)
Impact on equity if interest rate increases	46	59
Impact on equity if interest rate decreases	(16)	(21)

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

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

In order to protect against the increase of interest rates related to the financing of the acquisition of the Quest International business, the Group has entered into a number of interest rate swaps, whereby it pays fixed and receives floating interest rate until the final maturity of the syndicated loan (see Note 23).

In order to hedge the series of interest payments resulting from the 5-year syndicated loan, Givaudan SA entered into a 5-year interest rate swap transaction, changing the LIBOR 6-month floating rate into a fixed rate. The total amount of the hedged transactions as at 31 December 2010 is CHF 800 million (2009: CHF 900 million). In January 2010 the Group reimbursed CHF 100 million (2009: CHF 400 million) of the syndicated loan. In order to adjust the hedging amount, the Group closed a CHF 100 million interest rate swap resulting in a charge of CHF 5.4 million (2009: CHF 11.6 million) to the consolidated income statement.

The Group has designated the above transaction as a cash flow hedge. The cash flow hedge was effective during the year.

In December 2007, the Group entered into a basis swap deal, changing the LIBOR 6-month floating rate into a LIBOR 1-month floating rate for a nominal value of CHF 1,100 million (2009: CHF 1,100 million). The Group received an upfront of CHF 2.8 million for this transaction. As a result of this transaction Givaudan SA has changed the basis of syndicated loan borrowing from 6-month to 1-month. The economic result of these transactions is that Givaudan SA pays an average fixed rate of 2.82% (2009: 2.82%) for the CHF 800 million (2009: CHF 900 million) tranche of the syndicated loan.

In order to protect against future increases of the current CHF interest rates and to fix the interest rates of highly probable future debt issuances, the Group has entered into several forward starting interest rate swaps starting in 2011, CHF 200 million with average rate 2.69% with five-year maturity and in 2012, CHF 250 million with average rate of 2.70% with five-year maturity, CHF 50 million with average rate of 2.45% with three-year maturity. The Group has designated these transactions as cash flow hedges. The cash flow hedges were effective during the year.



#### 4.2.1.3 Price risk

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

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

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

#### Sensitivity analysis

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

The Group's equity portfolio is composed primarily of Swiss and US shares. The benchmark for the reasonable change is the SMI index historical volatility (20% for the last three years) and an average of historical volatility of US indexes (20% for the last three years). If equity prices had been 20% higher/lower, the total value would have increased or decreased by CHF 13 million (2009: CHF 10 million applying 20% change for Swiss and for US shares), with this movement being recognised in equity.

#### 4.2.2 Credit risk

Credit risk is managed by the Group's affiliates and controlled on a Group basis. Credit risk arises from the possibility that the counterparty to a transaction may be unable or unwilling to meet its obligations, causing a financial loss to the Group. Trade receivables are subject to a policy of active risk management which focuses on the assessment of country risk, credit limits, ongoing credit evaluation and account monitoring procedures.

Generally, there is no significant concentration of trade receivables or commercial counter-party credit risk, due to the large number of customers that the Group deals with and their wide geographical spread with the exception of one single external customer that generates revenues, mainly attributable to the Fragrance Division, of approximately CHF 437 million (2009: CHF 419 million). Country and credit risk limits and exposures are continuously monitored.

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

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

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

	2010			2009		
	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks	Total in Mio CHF	Max. with any individual bank in Mio CHF	Number of banks
AA – range	207	79	3	88	88	1
A – range	639	143	6	656	185	6

#### 4.2.3 Liquidity risk

Prudent liquidity risk management implies maintaining sufficient cash and marketable securities, the availability of funds through an adequate amount of committed credit facilities and the ability to close out market positions. Due to the dynamic nature of the underlying businesses, Group Treasury maintains flexibility in funding by maintaining availability under committed and uncommitted credit lines.

Group Treasury monitors and manages cash at the Group level and defines the maximum cash level at affiliate level. If necessary, inter-company loans within the Group provide for short-term cash needs; excess local cash is repatriated in the most appropriate manner.

The following table analyses the Group's remaining contractual maturity for financial liabilities and derivative financial instruments. The table has been drawn up based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group is obliged to pay. The table includes both interest and principal cash flows:

<b>2010</b>					
in millions of Swiss francs	Up to 6 months	6 – 12 months	1 – 5 years	Over 5 years	Total
Short-term debt (excluding bank overdraft)	(34)	(284)			(318)
Accounts payable	(309)				(309)
Net settled derivative financial instruments	(11)	(8)	(35)	(2)	(56)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(866)	(110)			(976)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	913	115			1,028
Long-term debt	(30)	(15)	(1,890)	(53)	(1,988)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(337)</b>	<b>(302)</b>	<b>(1,925)</b>	<b>(55)</b>	<b>(2,619)</b>

<b>2009</b>					
in millions of Swiss francs	Up to 6 months	6 – 12 months	1 – 5 years	Over 5 years	Total
Short-term debt (excluding bank overdraft)	(74)				(74)
Accounts payable	(294)				(294)
Net settled derivative financial instruments	(11)	(9)	(35)	1	(54)
Gross settled derivative financial instruments – outflows	(1,372)				(1,372)
Gross settled derivative financial instruments – inflows	1,377				1,377
Long-term debt	(32)	(27)	(2,337)	(115)	(2,511)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(406)</b>	<b>(36)</b>	<b>(2,372)</b>	<b>(114)</b>	<b>(2,928)</b>

### 4.3 Fair value measurements recognised in the statement of financial position

The following tables present the Group's assets and liabilities that are measured subsequent to initial recognition at fair value, grouped into levels 1 to 3 based on the degree to which the fair value is observable:

- *Level 1* fair value measurements are those derived from quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities;
- *Level 2* fair value measurements are those derived from inputs other than quoted prices included within Level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (i.e. as prices) or indirectly (i.e. derived from prices); and
- *Level 3* fair value measurements are those derived from valuation techniques that include inputs for the asset or liability that are not based on observable market data (unobservable inputs).

<b>2010</b>					
in millions of Swiss francs					
	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
<b>Financial assets at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			91		91
Corporate owned life insurance			24		24
<b>Available-for-sale financial assets</b>					
Equity securities	17	42	17		59
Debt securities	17	12	23		35
<b>Total assets</b>		<b>54</b>	<b>155</b>		<b>209</b>
<b>Financial liabilities at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			40		40
Swaps (hedge accounting)			54		54
Basis swap			1		1
<b>Total liabilities</b>			<b>95</b>		<b>95</b>

<b>2009</b>					
in millions of Swiss francs					
	Note	Level 1	Level 2	Level 3	Total
<b>Financial assets at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			35		35
<b>Available-for-sale financial assets</b>					
Equity securities	17	16	39		55
Debt securities	17	8	42		50
<b>Total assets</b>		<b>24</b>	<b>116</b>		<b>140</b>
<b>Financial liabilities at fair value through income statement</b>					
Forward foreign exchange contracts			29		29
Swaps (hedge accounting)			52		52
Basis swap			2		2
<b>Total liabilities</b>			<b>83</b>		<b>83</b>

There was no transfer between Level 1 and 2 in the period. The Group did not carry out any transactions on Level 3 type assets during 2010 and 2009, nor did it have any assets in this category at 31 December 2010 and 2009.

## 5. Segment information

Management has determined the operating segments based on the reports reviewed by the Executive Committee that are used to allocate resources to the segments and to assess their performance. The Executive Committee considers the business from a divisional perspective:

### Fragrances

Manufacture and sale of fragrances into three global business units: Fine Fragrances, Consumer Products and Fragrance Ingredients, and

### Flavours

Manufacture and sale of flavours into four business units: Beverages, Dairy, Savoury and Sweet Goods.

The performance of the operating segments is based on a measure of the operating income at comparable basis. This measure is computed as the operating income adjusted for non-recurring items.

## Business segments

in millions of Swiss francs	Note	Fragrances		Flavours		Group	
		2010	2009	2010	2009	2010	2009
Segment sales		1,989	1,824	2,253	2,138	4,242	3,962
Less inter segment sales <sup>a</sup>		(1)	-	(2)	(3)	(3)	(3)
<b>Segment sales to third parties</b>	2.6	<b>1,988</b>	<b>1,824</b>	<b>2,251</b>	<b>2,135</b>	<b>4,239</b>	<b>3,959</b>
<b>Operating income at comparable basis</b>		<b>297</b>	<b>228</b>	<b>358</b>	<b>297</b>	<b>655</b>	<b>525</b>
as % of sales		14.9%	12.5%	15.9%	13.9%	15.5%	13.3%
Depreciation	21	(56)	(59)	(59)	(60)	(115)	(119)
Amortisation	22	(92)	(83)	(102)	(93)	(194)	(176)
Impairment of long-lived assets and joint ventures	21	(11)	-	(11)	(3)	(22)	(3)
Acquisition of property, plant and equipment	21	47	50	73	45	120	95
Acquisition of intangible assets	22	35	31	37	33	72	64
<b>Capital expenditures</b>		<b>82</b>	<b>81</b>	<b>110</b>	<b>78</b>	<b>192</b>	<b>159</b>

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. The Group has removed communication on segment assets and liabilities to align the business segment information with management reporting that is focused mainly on free cash flow. The corresponding information of earlier periods has been restated.

## Reconciliation table to Group's operating income

in millions of Swiss francs	Fragrances		Flavours		Group	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Operating income at comparable basis</b>	<b>297</b>	<b>228</b>	<b>358</b>	<b>297</b>	<b>655</b>	<b>525</b>
Integration and restructuring costs	(47)	(37)	(30)	(25)	(77)	(62)
Impairment of long-lived assets and joint ventures	(11)	-	(11)	(3)	(22)	(3)
<b>Operating income</b>	<b>239</b>	<b>191</b>	<b>317</b>	<b>269</b>	<b>556</b>	<b>460</b>
as % of sales	12.0%	10.5%	14.1%	12.6%	13.1%	11.6%
Financing costs					(93)	(142)
Other financial income (expense), net					(26)	(51)
<b>Income before taxes</b>					<b>437</b>	<b>267</b>
as % of sales					10.3%	6.7%

## Entity-wide disclosures

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

in millions of Swiss francs	2010	2009
<b>Fragrance Division</b>		
Fragrance Compounds	1,719	1,576
Fragrance Ingredients	269	248
<b>Flavour Division</b>		
Flavour Compounds	2,251	2,135
<b>Total revenues</b>	<b>4,239</b>	<b>3,959</b>

The Group operates in five geographical areas: Switzerland (country of domicile), Europe, Africa & Middle-East, North America, Latin America, and Asia Pacific.

in millions of Swiss francs	Segment sales <sup>a</sup>		Non-current assets <sup>b</sup>	
	2010	2009	2010	2009
Switzerland	51	50	935	959
Europe	1,313	1,311	1,481	1,756
Africa, Middle-East	315	279	88	92
North America	999	944	947	1,056
Latin America	515	459	169	179
Asia Pacific	1,046	916	400	415
<b>Total geographical segments</b>	<b>4,239</b>	<b>3,959</b>	<b>4,020</b>	<b>4,457</b>

a) Segment sales are revenues from external customers and are shown by destination.

b) Non-current assets other than financial instruments, deferred tax assets, post-employment benefit assets. They consist of property, plant and equipment, intangible assets and investments in jointly controlled entities.

Revenues of approximately CHF 437 million (2009: CHF 419 million) are derived from a single external customer. These revenues are mainly attributable to the Fragrance Division.

## 6. Employee benefits

The following amounts related to employee remuneration and benefits are included in determining operating income:

in millions of Swiss francs	2010	2009
Wages and salaries	786	714
Social security costs	95	91
Post-employment benefits: defined benefit plans	45	64
Post-employment benefits: defined contribution plans	12	15
Equity-settled instruments	9	11
Cash-settled instruments	20	(1)
Change in fair value on own equity instruments	(6)	
Other employee benefits	55	70
<b>Total employees' remuneration</b>	<b>1,016</b>	<b>964</b>

### Defined benefits plans

The Group operates a number of defined benefit and defined contribution plans throughout the world, the assets of which are generally held in separate trustee-administered funds. The pension plans are generally funded by payments from employees and by the relevant Group companies, taking account of the recommendations of independent qualified actuaries. The most significant plans are held in Switzerland, United States of America, the Netherlands and United Kingdom.



## NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

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

in millions of Swiss francs	Defined benefit plans		Non-pension post-employment plans	
	2010	2009	2010	2009
Current service cost	39	44	3	2
Interest cost	69	68	4	5
Expected return on plan assets	(80)	(68)		
Effect of settlement / curtailment	(5)	3		
Effect on amount not recognised as an asset	-	-		
Termination benefits	5			
Recognition of past service cost	1			
Net actuarial (gains) losses recognised	9	9		1
<b>Total included in employees' remuneration</b>	<b>38</b>	<b>56</b>	<b>7</b>	<b>8</b>

Non-pension post-employment benefits consist primarily of post-retirement healthcare and life insurance schemes, principally in the United States of America.

The amounts recognised in the statement of financial position are as follows:

in millions of Swiss francs	Defined benefit plans		Non-pension post-employment plans	
	2010	2009	2010	2009
<b>Funded obligations</b>				
Present value of funded obligations	(1,622)	(1,537)	(8)	(8)
Fair value of plan assets	1,391	1,382	1	1
<b>Net present value of funded obligations</b>	<b>(231)</b>	<b>(155)</b>	<b>(7)</b>	<b>(7)</b>
Amount not recognised as an asset	-	-		
Unrecognised actuarial (gains) losses	305	200		(3)
<b>Recognised asset (liability) for funded obligations, net</b>	<b>74</b>	<b>45</b>	<b>(7)</b>	<b>(10)</b>
<b>Unfunded obligations</b>				
Present value of unfunded obligations	(47)	(51)	(66)	(69)
Unrecognised actuarial (gains) losses	12	11	7	11
<b>Recognised (liability) for unfunded obligations</b>	<b>(35)</b>	<b>(40)</b>	<b>(59)</b>	<b>(58)</b>
<b>Total defined benefit asset (liability)</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>(66)</b>	<b>(68)</b>
Deficit recognised as liabilities for post-employment benefits	(59)	(66)	(66)	(68)
Surplus recognised as part of other long-term assets	98	71		
<b>Total net asset (liability) recognised</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>(66)</b>	<b>(68)</b>

Amounts recognised in the statement of financial position for post-employment defined benefit plans are predominantly non-current. The non-current portion is reported as non-current assets and non-current liabilities. The current portion is reported as current liabilities within other current liabilities.

Changes in the present value of the defined benefit obligation are as follows:

in millions of Swiss francs	Defined benefit plans		Non-pension post-employment plans	
	2010	2009	2010	2009
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,588</b>	<b>1,431</b>	<b>77</b>	<b>77</b>
Net current service cost	39	44	3	2
Interest cost	69	68	4	5
Employee contributions	9	9	1	1
Benefit payment	(69)	(73)	(4)	(4)
Effect of settlement / curtailment	(7)			
Termination benefits	5			
Actuarial (gains) losses	148	108	2	(1)
Past service cost	1			
Currency translation effects	(114)	1	(9)	(3)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,669</b>	<b>1,588</b>	<b>74</b>	<b>77</b>

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

in millions of Swiss francs	Increase	Decrease
Effect on the aggregate of the current service cost and interest cost	-	-
Effect on the defined benefit obligation	3	2

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

in millions of Swiss francs	Defined benefit plans		Non-pension post-employment plans	
	2010	2009	2010	2009
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,382</b>	<b>1,159</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Expected return on plan assets	80	68		
Actuarial gains (losses)	11	105	-	-
Employer contributions	72	115	3	3
Employee contributions	9	9	1	1
Benefit payment	(69)	(73)	(4)	(4)
Effect of settlement	-	(4)		
Termination benefits				
Currency translation effects	(94)	3		
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,391</b>	<b>1,382</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

The actual return on plan assets is a gain of CHF 91 million (2009: gain of CHF 173 million).

Plan assets are comprised as follows:

in millions of Swiss francs	2010		2009	
Debt	503	36%	478	35%
Equity	537	39%	587	42%
Property	179	13%	176	13%
Other	173	12%	142	10%
<b>Total</b>	<b>1,392</b>	<b>100%</b>	<b>1,383</b>	<b>100%</b>

The plan assets do not include Givaudan registered shares. They do not include any property occupied by, or other assets used by, the Group.

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

Expected contributions to post-employment benefit plans for the year ending 31 December 2011 are CHF 66 million.

As at 31 December in millions of Swiss francs	2010	2009	2008	2007 <sup>a</sup>	2006
Present value of defined benefit obligation	1,743	1,665	1,508	1,639	1,289
Fair value of plan asset	1,392	1,383	1,160	1,439	1,060
<b>Deficit / (surplus)</b>	<b>351</b>	<b>282</b>	<b>348</b>	<b>200</b>	<b>229</b>
Experience adjustments on plan liabilities	7	1	22	2	6
Experience adjustments on plan assets	11	105	(269)	(12)	(3)

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

The Group operates defined benefit plans in many countries for which the actuarial assumptions vary based on local economic and social conditions. The assumptions used in the actuarial valuations of the most significant defined benefit plans, in countries with stable currencies and interest rates, were as follows:

Weighted percentage	2010	2009
Discount rates	4.0%	4.6%
Projected rates of remuneration growth	2.9%	2.8%
Expected rates of return on plan assets	5.7%	5.9%
Healthcare cost trend rate	4.9%	5.4%

The overall discount rate and the overall projected rates of remuneration growth are calculated by weighting the individual rates in accordance with the defined benefit obligation of the plans. The expected rates of return on individual categories of plan assets are determined by reference to relevant indices published by the respective stock exchange of each country where assets are managed. The overall expected rate of return is calculated by weighting the individual rates in accordance with the assets allocation of the plans.

Assumptions regarding future mortality experience are set based on actuarial advice in accordance with published statistics and experience in each territory. Mortality assumptions for the most important countries are based on the following post-retirement mortality tables:

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

Allowance for future improvements in mortality have been allowed for as appropriate in each country. In Switzerland a provision of 5% of the computed pension liabilities has been included. In the United States of America the published rates have been projected in accordance with the AA scale as required by local funding rules. In the United Kingdom the base rates have been projected in accordance with the long cohort with a 1% minimum underpin. In the Netherlands the generational rates have been employed.

## 7. Share-based payments

### Performance share plan

Performance shares shown in the table below have been granted in 2008. No further plan was granted after 2008. These performance shares are converted into tradable and transferable shares of Givaudan S.A. after the vesting period, subject to performance conditions. The performance metric is the comparison of the business plan to the actual cumulative cash flow. Participation in this plan is mandatory.

Year of grant	Commencing date	Vesting date	Number of shares expected to be delivered at vesting date 31 Dec 2010	Weighted average fair value (CHF)	Number of shares expected to be delivered at vesting date 31 Dec 2009	Weighted average fair value (CHF)
2008	1 Jan 2008	31 Dec 2012	13,850	889.3	18,005	889.3

The cost of the equity-settled instruments of CHF 1 million (2009: CHF 2 million) has been expensed in the consolidated income statement.

## Equity-settled instruments related to share options

Share options shown in the table below have been granted on a yearly basis. These options are tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Share options outstanding at the end of the year have the following terms:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	Ratio <sup>a</sup> (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2010	Number of options 2009
2005	21 Mar 2010	21 Mar 2007	772.5	9.6:1	10.74		60,650
2006	7 Mar 2011	6 Mar 2008	1,007.6	9.6:1	12.07	114,050	374,600
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	1,199.5	9.6:1	14.18	357,250	555,000
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23	389,100	587,800
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	427,400	427,150
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	429,800	

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

The cost of these equity-settled instruments of CHF 6 million (2009: CHF 8 million) has been expensed in the consolidated income statement.

Movements in the number of share options outstanding, expressed in equivalent shares, are as follows:

Number of options expressed in equivalent shares	2010	Weighted average exercised price (CHF)	2009	Weighted average exercised price (CHF)
<b>As at 1 January</b>	<b>199,768</b>	<b>1,019.1</b>	<b>173,062</b>	<b>1,113.0</b>
Effect of the change in ratios subsequent to the share capital increase related to the rights issue			7,150	(44.5)
Granted	45,416	924.2	49,458	700.5
Sold	(70,007)	1,069.8	(28,708)	857.4
Lapsed/cancelled	(145)	700.5	(1,194)	1,087.5
<b>As at 31 December</b>	<b>175,033</b>	<b>974.3</b>	<b>199,768</b>	<b>1,019.1</b>

Of the 175,033 outstanding options expressed in equivalent shares (2009: 199,768), 80,303 options (2009: 103,192) were exercisable. For these plans, the Group has at its disposal either treasury shares or conditional share capital up to an amount of CHF 1,618,200, representing 161,820 registered shares with a par value of CHF 10 per share. When held or sold, an option does not give rights to receive a dividend nor to vote.

## Equity-settled instruments related to restricted shares

Restricted shares shown in the table below have been granted on a yearly basis. These shares are tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Restricted shares outstanding at the end of the year have the following terms:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Restricted share at grant date (CHF)	Number of restricted share 2010	Number of restricted share 2009
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2012	595.0	6,148	6,232
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2	3,942	

Of the 10,090 outstanding restricted shares (2009: 6,232), no share (2009: none) were deliverable. The cost of these equity-settled instruments of CHF 2 million (2009: CHF 1 million) has been expensed in the consolidated income statement.

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

Number of restricted shares	2010	2009
<b>As at 1 January</b>	<b>6,232</b>	
Granted	3,942	6,258
Sold		
Lapsed/cancelled	(84)	(26)
<b>As at 31 December</b>	<b>10,090</b>	<b>6,232</b>

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

### Cash-settled instruments related to shares options

Options rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	Ratio <sup>a</sup> (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2010	Number of options 2009
2005	21 Mar 2010	21 Mar 2007	772.5	9.6:1	10.74		83,300
2006	7 Mar 2011	6 Mar 2008	1,007.6	9.6:1	12.07	70,500	476,700
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	1,199.5	9.6:1	14.18	358,400	604,400
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	1,113.6	12.5:1	14.23	438,900	589,900
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	700.5	8.6:1	14.98	424,100	420,100
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	925.0	9.5:1	15.16	493,350	

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

The change of the fair value and the executions of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 18 million (2009: credit of CHF 2 million) in the consolidated income statement. The liability element of the cash-settled instruments of CHF 21 million (2009: CHF 7 million) has been recognised in the statement of financial position.

Movements in the number of options rights outstanding, expressed in equivalent shares, are as follows:

Number of options expressed in equivalent shares	2010	Weighted average exercised price (CHF)	2009	Weighted average exercised price (CHF)
<b>As at 1 January</b>	<b>217,268</b>	<b>1,021.2</b>	<b>184,308</b>	<b>1,112.2</b>
Effect of the change in ratios subsequent to the share capital increase related to the rights issue			7,679	(44.7)
Granted	53,021	921.2	49,151	703.6
Exercised	(86,118)	1,060.5	(23,353)	827.9
Lapsed/cancelled	(3,257)	900.8	(517)	1,044.4
<b>As at 31 December</b>	<b>180,914</b>	<b>976.3</b>	<b>217,268</b>	<b>1,021.2</b>

Of the 180,914 outstanding options expressed in equivalent shares (2009: 217,268), 79,877 options (2009: 121,340) were exercisable. The Group has at its disposal treasury shares to finance these plans. When held or sold, an option right does not give rights to receive a dividend nor to vote.



## Cash-settled instruments related to restricted shares

Options rights shown in the table below have been granted on a yearly basis. These rights are not tradable and transferable after the vesting period. Participation in these plans is mandatory.

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Option value at grant date (CHF)	Number of options 2010	Number of options 2009
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2012	595.0	3,277	3,348
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2013	806.2	1,965	

The change of the fair value and the executions of these cash-settled instruments resulted to a charge of CHF 2 million (2009: CHF 1 million) in the consolidated income statement. The liability element of these cash-settled instruments of CHF 3 million (2009: CHF 1 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	2010	2009
<b>As at 1 January</b>	<b>3,348</b>	
Granted	1,965	3,348
Exercised		
Lapsed/cancelled	(71)	
<b>As at 31 December</b>	<b>5,242</b>	<b>3,348</b>

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

## 8. Jointly controlled entities

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

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

As at 31 December in millions of Swiss francs	2010	2009
Current assets	7	5
Non-current assets	2	12
Current liabilities	(3)	(2)
Non-current liabilities	-	(2)
<b>Total net assets of joint venture</b>	<b>6</b>	<b>13</b>

in millions of Swiss francs	2010	2009
Income	(10)	-
Expenses	19	3

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

**9. Other operating income**

in millions of Swiss francs	2010	2009
Gains on fixed assets disposal	1	1
Interest on accounts receivable-trade	1	1
Royalty income	-	1
Other income	6	6
<b>Total other operating income</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

**10. Other operating expense**

in millions of Swiss francs	2010	2009
Impairment of long-lived assets and joint ventures	22	3
Losses on fixed assets disposals	2	3
Business related information management project costs	7	10
Integration related expenses and restructuring related expenses	77	62
Other business taxes	9	9
Other expenses	17	6
<b>Total other operating expense</b>	<b>134</b>	<b>93</b>

In the year ended 31 December 2010, the Group incurred significant expenses in connection with the combination with Quest International. Integration related charges of CHF 50 million (2009: CHF 62 million) and assets impairment of CHF 8 million (2009: CHF 3 million) have been recognised in the other operating expense. Refer also to Note 21 on property, plant and equipment and Note 24 on provisions. In addition, the Group announced plans to streamline its savoury manufacturing in the United Kingdom and Switzerland. These planned closures resulted in various restructuring related charges of CHF 27 million and assets impairment of CHF 10 million (2009: none). The Group also re-evaluated its joint venture investment in TecnoScent, incurring an impairment of CHF 4 million (2009: none).

**11. Expenses by nature**

in millions of Swiss francs	Note	2010	2009
Raw materials and consumables used		1,536	1,525
Employee benefit expense	6	1,016	964
Depreciation, amortisation and impairment charges	21, 22	331	298
Transportation expenses		59	51
Freight expenses		103	81
Consulting and service expenses		113	125
Other expenses		525	455
<b>Total operating expenses by nature</b>		<b>3,683</b>	<b>3,499</b>

**12. Financing costs**

in millions of Swiss francs	2010	2009
Interest expense	82	119
Derivative interest (gains) losses	5	(1)
Mandatory conversion feature of the Mandatory Convertible Securities	4	17
Amortisation of debt discounts	2	7
<b>Total financing costs</b>	<b>93</b>	<b>142</b>

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

in millions of Swiss francs	2010	2009
Fair value and realised (gains) losses from derivatives instruments, net (at fair value through income statement)	(75)	24
Fair value and realised (gains) losses from own equity instruments, net	-	6
Exchange (gains) losses, net	96	2
Impairment of available-for-sale financial assets		8
Gains from available-for-sale financial assets	(1)	-
Losses from available-for-sale financial assets		2
Realised gains from available-for-sale financial assets removed from equity	(7)	(3)
Realised losses from available-for-sale financial assets removed from equity	-	3
Unrealised (gains) from fair value through income statement financial instruments	(3)	
Unrealised losses from fair value through income statement financial instruments	4	
Interest income	(3)	(5)
Capital taxes and other non business taxes	8	8
Other (income) expense, net	7	6
<b>Total other financial (income) expense, net</b>	<b>26</b>	<b>51</b>

### 14. Income taxes

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

in millions of Swiss francs	2010	2009
Current income taxes	116	61
Adjustments of current tax of prior years	10	(14)
Deferred income taxes		
- origination and reversal of temporary differences	(29)	19
- changes in tax rates	-	-
- reclassified from equity to income statement	-	1
<b>Total income tax expense</b>	<b>97</b>	<b>67</b>

Since the Group operates globally, it is liable for income taxes in many different tax jurisdictions. Significant judgment is required in determining the provision for income taxes. There are many transactions and calculations for which the ultimate tax determination is uncertain during the ordinary course of business. Differences between the final tax outcome and the amounts that were initially recorded impact the current and deferred taxes in the period in which such determinations are made.

The Group calculates its average applicable tax rate as a weighted average of the tax rates in the tax jurisdictions in which the Group operates, including tax credits and withholding tax on dividends, interest and royalties.

The Group's effective tax rate differs from the Group's average expected tax rate as follows:

	2010	2009
<b>Group's average applicable tax rate</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>
<b>Tax effect of</b>		
Income not taxable	(2)%	(2)%
Expenses not deductible	2%	2%
Other adjustments of income taxes of prior years	1%	2%
Other differences	-	-
<b>Group's effective tax rate</b>	<b>22%</b>	<b>25%</b>

The variation in the Group's average applicable tax rate is caused by changes in volumes, product mix and profitability of the Group's subsidiaries in the various jurisdictions, as well as changes in local statutory tax rates.

## Income tax assets and liabilities

Amounts recognised in the statement of financial position related to income taxes are as follows:

As at 31 December in millions of Swiss francs	2010	2009
Current income tax assets	44	73
Current income tax liabilities	(83)	(69)
<b>Total net current income tax asset (liability)</b>	<b>(39)</b>	<b>4</b>

As at 31 December in millions of Swiss francs	2010	2009
Deferred income tax assets	91	47
Deferred income tax liabilities	(202)	(186)
<b>Total net deferred income tax asset (liability)</b>	<b>(111)</b>	<b>(139)</b>

Amounts recognised in the statement of financial position for deferred taxes are reported as non-current assets and non-current liabilities, a portion of which are current and will be charged or credited to the consolidated income statement during 2011.

Deferred income tax assets are recognised for tax loss carry forwards only to the extent that the realisation of the related tax benefit is probable. Of the deferred income tax assets of CHF 91 million, deferred tax assets of CHF 8 million have been recognised on loss carry forwards (2009: CHF 8 million). To the extent that the utilisation of these deferred tax assets is dependent on future taxable profits in excess of the reversal of existing temporary differences, management considers it is probable that these tax losses can be used against additional future taxable profits based on its business projections for these entities. The Group has no material unrecognised tax losses.

Deferred income tax liabilities have not been established for withholding tax and other taxes that would be payable on the unremitted earnings of certain foreign subsidiaries, as such amounts are currently regarded as permanently reinvested. The related temporary differences amount to CHF 240 million at 31 December 2010 (2009: CHF 177 million).

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

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

2009 in millions of Swiss francs	Property, plant & equipment	Intangible assets	Pension plans	Tax loss carry forward	Other temporary differences	Total
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 1 January</b>	<b>(85)</b>	<b>(128)</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>(120)</b>
Reclassification	(6)		5		1	
(Credited) charged to consolidated income statement	(11)	20	(11)	(11)	(6)	(19)
(Credited) debited to other comprehensive income					1	1
Currency translation effects	-	1	(1)	(1)	-	(1)
<b>Net deferred income tax asset (liability) as at 31 December</b>	<b>(102)</b>	<b>(107)</b>	<b>39</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>(139)</b>

## 15. Earnings per share

### Basic earnings per share

Basic earnings per share is calculated by dividing the net income attributable to shareholders by the weighted average number of shares outstanding:

	2010	2009
<b>Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)</b>	<b>340</b>	<b>199</b>
<b>Weighted average number of shares outstanding<sup>a</sup></b>		
Ordinary shares	9,120,545	8,097,674
Treasury shares	(143,324)	(161,438)
<b>Net weighted average number of shares outstanding<sup>a</sup></b>	<b>8,977,221</b>	<b>7,936,236</b>
<b>Basic earnings per share (CHF)</b>	<b>37.87</b>	<b>25.07</b>

a) The issuance of 736,785 shares in 2010 related to MCS conversion decreased the EPS.

### 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:

	2010	2009
<b>Income attributable to equity holder of the parent (CHF million)</b>	<b>340</b>	<b>199</b>
<b>Weighted average number of shares outstanding for diluted earnings per share of 57,133 (2009: 32,291)<sup>a</sup></b>	<b>9,034,354</b>	<b>7,968,527</b>
<b>Diluted earnings per share (CHF)</b>	<b>37.63</b>	<b>24.97</b>

a) The issuance of 736,785 shares in 2010 related to MCS conversion decreased the EPS.

## 16. Cash and cash equivalents

in millions of Swiss francs	2010	2009
Cash on hand and balances with banks	361	349
Short-term investments	444	476
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>805</b>	<b>825</b>

## 17. Available-for-sale financial assets

in millions of Swiss francs	2010	2009
Equity securities <sup>a</sup>	59	55
Bonds and debentures	35	50
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>94</b>	<b>105</b>
Current assets	54	18
Non-current assets <sup>b</sup>	40	87
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>94</b>	<b>105</b>

a) In 2010 and 2009 no equity securities were restricted for sale.

b) Available-for-sale financial assets are included in Other long-term assets in the Statement of Financial Position.



**18. Accounts receivable – trade**

in millions of Swiss francs	2010	2009
Accounts receivable	713	698
Notes receivable	11	4
Less: provision for impairment	(7)	(17)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>717</b>	<b>685</b>

Ageing list:

in millions of Swiss francs	2010	2009
Neither past due nor impaired	646	608
Less than 30 days	51	64
30 – 60 days	11	15
60 – 90 days	8	6
Above 90 days	8	9
Less: provision for impairment	(7)	(17)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>717</b>	<b>685</b>

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

in millions of Swiss francs	2010	2009
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>(17)</b>	<b>(20)</b>
Increase in provision for impairment recognised in consolidated income statement	(2)	(4)
Amounts written off as uncollectible	7	2
Reversal of provision for impairment	4	5
Currency translation effects	1	-
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>(7)</b>	<b>(17)</b>

No significant impairment charge has been recognised in the consolidated income statement in 2010 or 2009. Past due and impaired receivables are still considered recoverable. The carrying amount of accounts receivable trade is considered to correspond to the fair value.

**19. Inventories**

in millions of Swiss francs	2010	2009
Raw materials and supplies	388	344
Work in process	28	32
Finished goods	347	290
Less: allowance for slow moving and obsolete inventories	(28)	(33)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>735</b>	<b>633</b>

In 2010, the amount of write-down of inventories was CHF 33 million (2009: CHF 18 million). At 31 December 2010 and 2009 no significant inventory was valued at net realisable value.

## 20. Assets held for sale

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

## 21. Property, plant and equipment

2010		Land	Buildings and land improvements	Machinery, equipment and vehicles	Construction in progress	Total
in millions of Swiss francs						
<b>Net book value</b>						
<b>Balance as at 1 January</b>		<b>116</b>	<b>675</b>	<b>594</b>	<b>52</b>	<b>1,437</b>
Additions		2	3	30	85	120
Disposals			(4)	(2)		(6)
Transfers			15	32	(47)	
Impairment			(7)	(10)		(17)
Depreciation			(28)	(87)		(115)
Currency translation effects		(13)	(51)	(39)	(4)	(107)
<b>Balance as at 31 December</b>		<b>105</b>	<b>603</b>	<b>518</b>	<b>86</b>	<b>1,312</b>
Cost		105	973	1,490	86	2,654
Accumulated depreciation			(348)	(958)		(1,306)
Accumulated impairment			(22)	(14)		(36)
<b>Balance as at 31 December</b>		<b>105</b>	<b>603</b>	<b>518</b>	<b>86</b>	<b>1,312</b>
<b>2009</b>						
in millions of Swiss francs						
<b>Net book value</b>						
<b>Balance as at 1 January</b>		<b>125</b>	<b>692</b>	<b>586</b>	<b>83</b>	<b>1,486</b>
Additions			3	12	80	95
Disposals		(6)	(2)	(4)		(12)
Transfers			23	89	(112)	
Impairment		-	(2)	(1)		(3)
Depreciation			(29)	(90)		(119)
Reclassified as assets held for sale		(3)	(9)	-		(12)
Currency translation effects		-	(1)	2	1	2
<b>Balance as at 31 December</b>		<b>116</b>	<b>675</b>	<b>594</b>	<b>52</b>	<b>1,437</b>
Cost		116	1,029	1,537	52	2,734
Accumulated depreciation			(338)	(936)		(1,274)
Accumulated impairment			(16)	(7)		(23)
<b>Balance as at 31 December</b>		<b>116</b>	<b>675</b>	<b>594</b>	<b>52</b>	<b>1,437</b>

In 2010, the Group continued the integration of Quest International business activities by concentrating resources and locations. The recoverable amount of Quest International impacted assets has been determined based on value in use calculations. The discount rate used to discount the estimated future cash flows of the assets held in the various locations is on average 13%. These actions resulted in various asset impairment losses of CHF 7 million (2009: CHF 3 million). In addition, the Group announced plans to streamline its savoury manufacturing in the United Kingdom and Switzerland. The recoverable amount has been determined based on value in use calculations. The discount rate used to discount the estimated future cash flows of the assets held in United Kingdom and Switzerland is on average 11%. These planned closures resulted in various asset impairment losses of CHF 10 million (2009: none).

During 2010, new qualifying assets related to the investment in Hungary for which borrowing costs were directly attributable to its acquisition or construction were recognised (2009: nil). At 31 December 2010 the capitalised borrowing costs were not significant.

Fire insurance value of property, plant and equipment amounted to CHF 4,012 million in 2010 (2009: CHF 3,548 million).

## 22. Intangible assets

<b>2010</b>						
in millions of Swiss francs	Goodwill	Intellectual property rights	Process-oriented technology and other	Software/ERP system	Clients relationships	Total
<b>Net book value</b>						
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,931</b>	<b>209</b>	<b>411</b>	<b>202</b>	<b>261</b>	<b>3,014</b>
Additions				72		72
Disposals						
Impairment						
Amortisation		(17)	(124)	(32)	(21)	(194)
Currency translation effects	(187)					(187)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,744</b>	<b>192</b>	<b>287</b>	<b>242</b>	<b>240</b>	<b>2,705</b>
Cost	1,744	339	766	287	322	3,458
Accumulated amortisation		(147)	(479)	(45)	(82)	(753)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,744</b>	<b>192</b>	<b>287</b>	<b>242</b>	<b>240</b>	<b>2,705</b>
<b>2009</b>						
in millions of Swiss francs	Goodwill	Intellectual property rights	Process-oriented technology and other	Software/ERP system	Clients relationships	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>1,888</b>	<b>226</b>	<b>534</b>	<b>153</b>	<b>282</b>	<b>3,083</b>
Additions			1	63		64
Disposals				-		
Impairment						
Amortisation		(17)	(124)	(14)	(21)	(176)
Currency translation effects	43				-	43
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,931</b>	<b>209</b>	<b>411</b>	<b>202</b>	<b>261</b>	<b>3,014</b>
Cost	1,931	339	766	215	322	3,573
Accumulated amortisation		(130)	(355)	(13)	(61)	(559)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,931</b>	<b>209</b>	<b>411</b>	<b>202</b>	<b>261</b>	<b>3,014</b>

## Impairment test for goodwill

Goodwill is allocated to the Group's cash-generating units (CGUs) which are defined as the Fragrance Division and the Flavour Division. Goodwill allocated to these two CGUs was CHF 480 million (2009: CHF 544 million) to the Fragrance Division and CHF 1,264 million (2009: CHF 1,387 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 12.0% (2009: 10.8%) was applied to cash flow projections of the Fragrance Division and to cash flow projections of the Flavour Division. Cash flows of both divisions beyond the five-year period have not been extrapolated using a growth rate per annum. These discount rates are pre-tax.

No impairment loss in either division resulted from the impairment tests for goodwill. The outcome of the impairment test was not sensitive to reasonable changes in the cash flows and in the discount rate in the periods presented.

## Intellectual property rights

As part of the acquisition of Food Ingredients Specialties (FIS), the Group acquired intellectual property rights, predominantly consisting of know-how being inseparable processes, formulas and recipes.

## Process-oriented technology and other

This consists mainly of process-oriented technology, formulas, molecules and delivery systems acquired when the Group purchased IBF and Quest International.

## Software/ERP system

This consists of Group ERP system development costs and computer software costs.

## Client relationships

As part of the acquisition of Quest International, the Group acquired client relationships in the Flavour and Fragrance Divisions, mainly consisting of client relationships with key customers.

The residual useful lives of the acquired intangible assets carried at cost, being their fair value at acquisition date, are determined in accordance with the principles set out in Note 2.19.

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

- Software/ERP system 5.5 years
- Process-oriented technology 11.2 years
- Client relationships 11.2 years
- Intellectual property rights 17.2 years

In 2009, the Group terminated the research collaboration and licensing agreement with Redpoint Bio Corporation. Any further obligations ceased at the same time. The related intangible assets have been tested for impairment. The recoverable amount has been determined based on value in use calculations and is higher than the carrying value. The intangible asset is amortised as from the date of termination on a straight-line basis over the estimated economic useful life of the asset, being 10 years. The carrying value at 31 December 2010 is CHF 6 million (2009: CHF 7 million).

**23. Debt**

<b>2010</b> in millions of Swiss francs	Within 1 to 3 years	Within 3 to 5 years	Thereafter	Total long-term	Short-term within 1 year	Total
<b>Floating rate debt</b>						
Bank borrowings						
Syndicated loan – unhedged part	26			26		26
Bank overdrafts					6	6
<b>Total floating rate debt</b>	<b>26</b>			<b>26</b>	<b>6</b>	<b>32</b>
<b>Fixed rate debt</b>						
Straight bonds	299	298		597	275	872
Private placements	203	167	51	421	33	454
Syndicated loan – hedged part	800			800		800
<b>Total fixed rate debt</b>	<b>1,302</b>	<b>465</b>	<b>51</b>	<b>1,818</b>	<b>308</b>	<b>2,126</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,328</b>	<b>465</b>	<b>51</b>	<b>1,844</b>	<b>314</b>	<b>2,158</b>
<b>2009</b> in millions of Swiss francs						
	Within 1 to 3 years	Within 3 to 5 years	Thereafter	Total long-term	Short-term within 1 year	Total
<b>Floating rate debt</b>						
Bank borrowings					2	2
Syndicated loan – unhedged part	25			25		25
Bank overdrafts					9	9
<b>Total floating rate debt</b>	<b>25</b>			<b>25</b>	<b>11</b>	<b>36</b>
<b>Fixed rate debt</b>						
Straight bonds	573	297		870		870
Private placements	36	342	109	487	31	518
Syndicated loan – hedged part	900			900		900
Mandatory Convertible Securities (MCS)					749	749
<b>Total fixed rate debt</b>	<b>1,509</b>	<b>639</b>	<b>109</b>	<b>2,257</b>	<b>780</b>	<b>3,037</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>1,534</b>	<b>639</b>	<b>109</b>	<b>2,282</b>	<b>791</b>	<b>3,073</b>
<b>Balance as at 31 December (excluding MCS)</b>	<b>1,534</b>	<b>639</b>	<b>109</b>	<b>2,282</b>	<b>42</b>	<b>2,324</b>

On 7 February 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million. The private placement was made by Givaudan SA. It was redeemed in 2009.

On 28 May 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 220 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It is redeemable by instalments at various times beginning on May 2008 through May 2015 with annual interest rates ranging from 3.65% to 5.00%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Until now, Givaudan United States, Inc has been in full compliance with the covenants set. Givaudan United States, Inc. redeemed USD 30 million of this placement in May 2010, the total outstanding at 31 December 2010 being USD 160 million (equivalent to CHF 150 million).

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

On 16 April 2004, the Group entered into a private placement for a total amount of USD 200 million. The private placement was made by Givaudan United States, Inc. It matures at various times in instalments beginning May 2009 through May 2016 with annual interest rates ranging from 4.16% to 5.49%. There are various covenants contained in the transaction covering conditions on net worth, indebtedness and disposition of assets of Givaudan United States, Inc. Until now, Givaudan United States, Inc has been in full compliance with the covenants set. Givaudan United States, Inc. redeemed USD 35 million of this placement in May 2009, the total outstanding at 31 December 2010 being USD 165 million (equivalent to CHF 154 million).



On 11 May 2005, the Group issued a 2.25% straight bond 2005-2012 with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan Finance SA and is guaranteed by Givaudan SA.

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

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

On 2 March 2007, the Group entered into a syndicated loan agreement for a total amount of CHF 1.9 billion through its holding company, Givaudan SA. The outstanding amount of the syndicated loan at 31 December 2010 is CHF 826 million (2009: CHF 925 million) of which CHF 800 million (2009: CHF 900 million) is based on a fixed rate of 2.82% (2009: 2.82%) in average, CHF 26 million (2009: CHF 25 million) is based on 1-month CHF LIBOR, the weighted average interest rate of the total syndicated loan borrowing is 3.00% (2009: 3.10%) at 31 December 2010. This syndicated loan contains a covenant with externally imposed capital requirements. The Group was in compliance with these requirements as at 31 December 2010.

On 23 May 2007, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million with maturity 21 May 2014, with an annual interest rate of 3.125%. The private placement was made by Givaudan SA.

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

On 19 February 2009, the Group issued a 4.25% 5-year public bond (maturity 19 March 2014) with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The proceeds of CHF 297 million were mainly used to repay private placements at maturity for a total amount of CHF 90 million and to repay a portion of the syndicated loan for a total amount of CHF 174 million.

On 25 June 2009, the Group issued 999,624 fully paid-in registered shares from authorised capital. The proceeds, net of transaction costs, of CHF 398 million have been fully used to pre-pay a portion of the syndicated loan.

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

in millions of Swiss francs	2010	2009
Swiss Franc	1,848	2,695
US Dollars	306	368
Euro		6
Other currencies	4	4
<b>Total debt as at 31 December</b>	<b>2,158</b>	<b>3,073</b>

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

	2010	2009
Amounts due to banks and other financial institutions	3.0%	3.1%
Private placements	4.5%	4.5%
Straight bond	3.3%	3.3%
Mandatory Convertible Securities <sup>a</sup>		5.4%

a) An amount corresponding to the interest rate of 3.1125% is recognised as interest expense and the mandatory conversion feature of the coupon of 2.2625% is recognised separately in financing costs (see Note 12).

## 24. Provisions

<b>2010</b> in millions of Swiss francs	Restructuring from Quest acquisition	Other restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>119</b>
Additional provisions	33	25	11	13	-	82
Unused amounts reversed	(5)	-	(2)	(2)	(1)	(10)
Utilised during the year	(29)	(4)	(18)	(3)	(1)	(55)
Currency translation effects	(5)	(1)	(1)	(3)	(1)	(11)
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>125</b>
Current liabilities	21	2	6	5	1	35
Non-current liabilities	6	29	11	19	25	90
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>125</b>

<b>2009</b> in millions of Swiss francs	Restructuring from Quest acquisition	Other restructuring	Claims and litigation	Environmental	Others	Total
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>117</b>
Additional provisions	32	5	52	3	3	95
Unused amounts reversed	(2)	(1)	-	(2)	-	(5)
Utilised during the year	(36)	(8)	(42)	(4)	(4)	(94)
Currency translation effects	-	-	2	-	4	6
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>119</b>
Current liabilities	6	2	6	4	1	19
Non-current liabilities	27	9	21	15	28	100
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>119</b>

Significant judgment is required in determining the various provisions. A range of possible outcomes are determined to make reliable estimates of the obligation that is sufficient for the recognition of a provision. Differences between the final obligations and the amounts that were initially recognised impact the income statement in the period which such determination is made.

### Restructuring provisions from Quest International acquisition

Provisions for the Quest International acquisition have been recognised for compensating Quest International employees as a result of termination of their employment and closing Quest International facilities.

### Other restructuring provisions

Other restructuring provisions correspond to former Quest International restructuring programmes, as well as Givaudan restructuring provisions which are not considered directly linked to the Quest International acquisition.

### Claims and litigation

These provisions are made in respect of legal claims brought against the Group and potential litigations. Related estimated legal fees are also included in these provisions.

### Environmental

The material components of the environmental provisions consist of costs to sufficiently clean and refurbish contaminated sites and to treat where necessary.

### Other provisions

These consist largely of provisions related to 'make good' on leased facilities and similar matters.

## 25. Own equity instruments

Details on own equity instruments are as follows:

<b>2010</b>						
As at 31 December	Settlement	Category	Maturity	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			139,136	140
Written calls	Gross shares	Equity	2011 - 2015	700.5 - 1,199.5	528,625	55
Purchased calls	Net cash	Derivative	2011 - 2015	700.5 - 1,199.5	191,380	26
Purchased calls	Gross shares	Equity	2011 - 2014	772.5 - 1,199.5	36,825	7
Written puts	Gross shares	Financial liability	2011	790.0 - 867.0	36,472	-

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

<b>2009</b>						
As at 31 December	Settlement	Category	Maturity	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	in equivalent shares	Fair value in millions CHF
Registered shares		Equity			158,245	131
Written calls	Gross shares	Equity	2010 - 2014	700.5 - 1,199.5	541,254	35
Purchased calls	Net cash	Derivative	2010 - 2014	700.5 - 1,199.5	221,223	14
Purchased calls	Gross shares	Equity	2010 - 2012	772.5 - 1,199.5	40,672	4
Written puts	Gross shares	Financial liability	2011	790.0 - 867.0	36,472	5

a) Strike price of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends.

## 26. Equity

### Share capital

As at 31 December 2010, 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. The Board of Directors was authorised until 7 April 2008 to increase the share capital by up to CHF 10,000,000 through the issuance of a maximum of 1,000,000 fully paid-in registered shares with a par value of CHF 10.00 per share. At the Annual General Meeting on 25 March 2010, the shareholders approved the extension of the existing authorised capital of CHF 10,000,000 until 26 March 2012.

At the Annual General Meeting held on 25 March 2010 the distribution of an ordinary dividend of CHF 20.60 per share (2009: in the form of cash, CHF 10.00, and one warrant, CHF 10.00) was approved. The warrants were tradable and were exchanged with a ratio of 31:1 for Givaudan shares within a limited period. In total, 226,837 shares were issued from conditional capital. In April 2009 this resulted in an increase of CHF 2,268,370 in share capital and an increase of CHF 72,587,840 of reserves corresponding to the total value of the net proceeds received from the warrant executions.

On 11 June 2009, the Board of Directors announced an increase in the share capital through the issuance of 999,624 fully paid-in registered shares from authorised capital with a nominal value of CHF 10.00 each. The new shares were offered to all shareholders by the way of a rights issue which were traded from 17 June 2009 to 23 June 2009 on SIX Swiss Exchange. The exercise of 15 rights entitled the holder to subscribe for two new shares at a subscription price of CHF 420 per new share. On 29 June 2009, 999,624 shares were issued from the authorised capital. This resulted in an increase of CHF 9,996,240 in share capital and an increase of CHF 388,003,760 of reserves corresponding to the total value of the net proceeds received from the rights executions, and transactions costs of CHF 22 million.

On 26 February 2010, the share capital was increased through the issuance of 736,785 fully paid-in registered shares from conditional capital with a nominal value of CHF 10.00 each. These shares were delivered to holders of the MCS in March 2010. This resulted in an increase of CHF 7,367,850 in share capital and an increase of CHF 733,859,745 in reserves.

## NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Movements in own shares are as follows:

2010	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>158,245</b>				<b>132</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(19,109)	1,004.85	1,004.85	1,004.85	(19)
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					4
<b>Movement on derivatives on own shares, net</b>					<b>(5)</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>139,136</b>				<b>112</b>

2009	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>158,245</b>				<b>157</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost					
Issuance of shares					
(Gain) loss, net recognised in equity					
<b>Movement on derivatives on own shares, net</b>					<b>(25)</b>
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>158,245</b>				<b>132</b>

## 27. Commitments

At 31 December, the Group had operating lease commitments mainly related to buildings. Future minimum payments under non-cancellable operating leases, are as follows:

in millions of Swiss francs	2010	2009
Within one year	26	21
Within two to five years	39	38
Thereafter	16	21
<b>Total minimum payments</b>	<b>81</b>	<b>80</b>

The 2010 charge in the consolidated income statement for all operating leases was CHF 38 million (2009: CHF 42 million).

The Group has capital commitments for the purchase or construction of property, plant and equipment totalling CHF 83 million (2009: CHF 2 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.

Our US subsidiary Givaudan Flavors Corporation is named as a defendant in several lawsuits brought against it and other flavour companies. The plaintiffs are alleging that they sustained pulmonary injuries due to diacetyl-containing butter flavours manufactured by one or more of the flavour company defendants. A large number of the original lawsuits have been settled or dismissed prior to the end of 2010. The Group has already recovered or is pursuing the recovery of amounts disbursed under the terms of its insurance policies. The Group believes that any potential financial impact of the remaining lawsuits cannot be predicted and that related insurance coverage is adequate.

## 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	2010	2009
Salaries and other short-term benefits	9	9
Post-employment benefits	1	1
Share-based payments	7	2
<b>Total compensation</b>	<b>17</b>	<b>12</b>

No related party transactions have taken place during 2010 (2009: nil) between the Group and the key management personnel.

## Reconciliation table to the Swiss code of obligations

in millions of Swiss francs	IFRS		Adjustments <sup>a</sup>		Swiss CO (Art. 663b <sup>SM</sup> )	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Salaries and other short-term benefits	9	9	(3)	(2)	6	7
Post-employment benefits	1	1	-	-	1	1
Share-based payments	7	2	(1)	4	6	6
<b>Total compensation</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>(4)</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>14</b>

a) IFRS information is adjusted mainly by the underlying assumptions, accrual basis versus cash basis, and to the recognition of the share-based payments, IFRS 2 versus economic value at grant date. IFRS information also includes security costs.

In 2007, the Group entered into a joint venture agreement with ChemCom SA, a leader in the field of olfactory receptor technology. Givaudan invested CHF 10 million in this joint venture named TecnoScent.

In 2007, the Group acquired a joint venture named Pacific Aid through the Quest acquisition.

There are no other significant related party transactions.



### 30. Board of Directors and Executive Committee compensation

#### Compensation of members of the Board of Directors

Compensation of Board members consists of Director Fees and Committee fees. These fees are paid shortly after the Annual General Meeting for year in office completed. In addition, each Board member is entitled to participate in the stock option plan of the company. With the exception of the Chairman, each Board member receives an amount for out-of-pocket expenses. This amount of CHF 10,000 is paid for the coming year in office. The options are also granted for the same period.

The compensation of the Board of Directors during the year was as follows:

in Swiss francs	Jürg Witmer Chairman	André Hoffmann	Irina du Bois <sup>a</sup>	Dietrich Fuhrmann <sup>b</sup>	Peter Kappeler	Thomas Rufer	Nabil Sakkab	Henner Schierenbeck	Total remuneration 2010	Total remuneration 2009
Director fees	320,000	80,000		80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	800,000	800,000
Other cash compensation										30,000
Committee fees	30,000	50,000		20,000	40,000	20,000	20,000	40,000	220,000	220,000
<b>Total cash</b>	<b>350,000</b>	<b>130,000</b>		<b>100,000</b>	<b>120,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	<b>120,000</b>	<b>1,020,000</b>	<b>1,050,000</b>
Number of options granted <sup>c</sup>	26,800	6,700			3,350	3,350	3,350	3,350	46,900	50,250
Value at grant <sup>d</sup>	406,288	101,572			50,786	50,786	50,786	50,786	711,004	752,745
Number of restricted shares <sup>e</sup>			134		67	67	67	67	402	440
Value at grant <sup>f</sup>			108,031		54,015	54,015	54,015	54,015	324,091	261,800
<b>Total remuneration</b>	<b>756,288</b>	<b>231,572</b>	<b>108,031</b>	<b>100,000</b>	<b>224,801</b>	<b>204,801</b>	<b>204,801</b>	<b>224,801</b>	<b>2,055,095</b>	<b>2,064,545</b>

a) Joined the Board of Directors on 25 March 2010.

b) Retired from the Board of Directors on 25 March 2010.

c) Options vest on 2 March 2012.

d) Economic value at grant based on a Black & Scholes model, with no discount applied for the vesting period.

e) Restricted shares vest on 1 March 2013.

f) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

Payment to Board members for out-of-pocket expenses amounted to CHF 60,000.

#### 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 2010.

#### Special compensation of members of the Board who left the company during the reporting period

No such compensation was incurred during the reporting period.

The compensation of the Executive Committee during the year was as follows:

in Swiss francs	Gilles Andrier CEO	Executive Committee members (excl. CEO) <sup>a</sup>	Total remuneration 2010	Total remuneration 2009
Base salary	905,441	2,348,908	3,254,349	3,278,700
Annual incentive <sup>b</sup>	402,687	941,381	1,344,068	1,743,908
<b>Total cash</b>	<b>1,308,128</b>	<b>3,290,289</b>	<b>4,598,417</b>	<b>5,022,608</b>
Pension benefits <sup>c</sup>	127,580	376,009	503,589	732,260
Other benefits <sup>d</sup>	176,839	537,070	713,909	739,858
Number of options granted <sup>e</sup>	60,000	160,000	220,000	220,000
Value at grant <sup>f</sup>	909,600	2,425,600	3,335,200	3,295,600
Number of restricted shares granted <sup>g</sup>		400	400	526
Value at grant <sup>h</sup>		322,480	322,480	312,970
Number of performance shares granted <sup>i</sup>	3,000	6,900	9,900	9,900
Annualised value at grant <sup>j</sup>	533,580	1,227,234	1,760,814	1,760,814
<b>Total remuneration</b>	<b>3,055,727</b>	<b>8,178,682</b>	<b>11,234,409</b>	<b>11,864,110</b>

a) Represents full year compensation of five Executive Committee members.

b) Annual incentive paid in March 2010 based on year 2009 performance.

c) Company contributions to broad-based pension and retirement savings plans and annualised expense accrued for supplementary executive retirement benefit.

d) Represents annualised value of health & welfare plans, international assignment benefits and other benefits in kind. Contributions to compulsory social security schemes are excluded.

e) Options vest on 2 March 2012.

f) Economic value at grant based on a Black & Scholes model, with no discount applied for the vesting period.

g) Restricted share vest on 1 March 2013.

h) Economic value at grant according to IFRS methodology, with no discount applied for the vesting period.

i) Performance shares are granted in March 2008 for the 5 year period 2008-2012 and vest on 1 March 2013.

j) Annualised value at grant calculated according to IFRS methodology, and assuming 100% achievement of performance target.

## Other compensation, fees and loans to members or former members of the Executive Committee

No other compensation or fees were accrued for or paid to any member or former member of the Executive Committee during the reporting period.

No member or former member of the Executive Committee had any loan outstanding as at 31 December 2010.

## Special compensation of members of the Executive Committee who left the company during the reporting period

No such compensation was incurred during the reporting period.

## Ownership of shares

Details on the Givaudan share based payment plans are described in Note 7.

The following share options or option rights were granted during the corresponding periods and are still owned by the members of the Board of Directors, the CEO and members of the Executive Committee as at 31 December 2010:

2010 in number	Shares	Restricted Shares	Share options / Option rights					
			Maturity 2011	Maturity 2012	Maturity 2013	Maturity 2014	Maturity 2015	
Jürg Witmer, Chairman	1,000			26,800	26,800	26,800	26,800	26,800
André Hoffmann <sup>a)</sup>	86,929		6,700	6,700	6,700	6,700	6,700	6,700
Irina du Bois	39	134						
Peter Kappeler	10	155					3,350	3,350
Thomas Rufer	58	155					3,350	3,350
Nabil Sakkab		155				6,700	3,350	3,350
Henner Schierenbeck	476	67		6,700	6,700	6,700	6,700	3,350
<b>Total Board of Directors</b>	<b>88,512</b>	<b>666</b>	<b>6,700</b>	<b>40,200</b>	<b>46,900</b>	<b>50,250</b>	<b>50,250</b>	<b>46,900</b>
Gilles Andrier, CEO						60,000	60,000	60,000
Matthias Währen		926					20,000	20,000
Mauricio Graber	116						40,000	40,000
Michael Carlos				40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Joe Fabbri	117					30,000	30,000	30,000
Adrien Gonckel	20					30,000	30,000	30,000
<b>Total Executive Committee</b>	<b>253</b>	<b>926</b>		<b>40,000</b>	<b>160,000</b>	<b>220,000</b>	<b>220,000</b>	<b>220,000</b>

a) The following Givaudan derivatives were also held by Mr Hoffmann as at 31 December 2010:  
- 30,000 call warrants UBS – Givaudan 20.08.2013 (ISIN value no. CH 011 659 55 10)

The company is not aware of any ownership of shares, share options, option rights or restricted shares as at 31 December 2010 by persons closely connected to the Board of Directors.

One person closely connected to a member of the Executive Committee owned 6,000 option rights (3,000 maturing in 2014 and 3,000 maturing in 2015) as at 31 December 2010.

One person closely connected to a member of the Executive Committee owned 98 shares as at 31 December 2010.

The company is not aware of any other ownership of shares, share options, option rights or restricted shares as at 31 December 2010 by persons closely connected to the Executive Committee.

There are no other significant related party transactions.

## Ownership of share options

Givaudan's share options are fully tradable after vesting. Details on the Givaudan share-based payment plans are described in Note 7.

The following share options were granted to members of the Board during the corresponding periods and are still owned by them as at 31 December 2010:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price <sup>a)</sup> (CHF)	Ratio <sup>a)</sup> (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2006	7 Mar 2011	6 Mar 2008	GIVLP	1,007.6	9.6:1	12.07	6,700
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	GIVCD	1,199.5	9.6:1	14.18	40,200
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	GIVEF	1,113.6	12.5:1	14.23	46,900
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	50,250
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	46,900

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and, in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

The following share options are owned by the CEO, the other members of the Executive Committee and by persons closely connected to them as at 31 December 2010:

Year of grant	Maturity date	Vesting date	Ticker	Strike price <sup>a</sup> (CHF)	Ratio <sup>a</sup> (option: share)	Option value at grant date (CHF)	Number of options held
2006	7 Mar 2011	6 Mar 2008	GIVLP	1,007.6	9.6:1	12.07	
2007	5 Mar 2012	5 Mar 2009	GIVCD	1,199.5	9.6:1	14.18	40,000
2008	4 Mar 2013	4 Mar 2010	GIVEF	1,113.6	12.5:1	14.23	160,000
2009	3 Mar 2014	3 Mar 2011	GIVLM	700.5	8.6:1	14.98	223,000
2010	3 Mar 2015	3 Mar 2012	GIVNT	925.0	9.5:1	15.16	223,000

a) Strike price and ratios of options have been adjusted consecutively to the approval by the shareholders, at the Annual General Meetings held on 16 April 2004 and on 27 April 2005, to distribute extraordinary dividends, and, in 2009, subsequent to the share capital increase related to the rights issue.

### 31. List of principal group companies

The following are the principal companies of the Group. The companies are wholly-owned unless otherwise indicated (percentage of voting rights). Share capital is shown in thousands of currency units:

<b>Switzerland</b>	Givaudan SA	CHF	92,336
	Givaudan Suisse SA	CHF	4,000
	Givaudan Finance SA	CHF	300,000
	Givaudan International SA	CHF	100
	Givaudan Trading SA	CHF	100
<b>Argentina</b>	Givaudan Argentina SA	ARS	3,010
<b>Australia</b>	Givaudan Australia Pty Ltd	AUD	10
<b>Austria</b>	Givaudan Austria GmbH	EUR	40
<b>Bermuda</b>	FF Holdings (Bermuda) Ltd	USD	12
	Givaudan International Ltd	USD	12
	FF Insurance Ltd	USD	170
<b>Brazil</b>	Givaudan Do Brasil Ltda	BRL	133,512
<b>Canada</b>	Givaudan Canada Co	CAD	12,901
<b>Chile</b>	Givaudan Chile Ltda	CLP	5,000
	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	USD	7,750
	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd	USD	10,783
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	USD	12,000
	Givaudan Hong Kong Ltd	HKD	7,374
<b>Colombia</b>	Givaudan Colombia SA	COP	6,965,925
<b>Czech Republic</b>	Givaudan CR, S.R.O.	CZK	200
<b>Denmark</b>	Givaudan Scandinavia A/S	DKK	1,000
<b>Egypt</b>	Givaudan Egypt SAE	USD	2,000
	Givaudan Participation SAS	EUR	41,067
	Givaudan France Fragrances SAS	EUR	12,202
<b>France</b>	Givaudan France Arômes SAS	EUR	2,028
	Givaudan Deutschland GmbH	EUR	4,100
<b>Hungary</b>	Givaudan Hungary Kft	HUF	500
<b>India</b>	Givaudan (India) Private Ltd	INR	75,755
<b>Indonesia</b>	P.T. Quest International Indonesia	IDR	2,608,000
<b>Italy</b>	Givaudan Italia SpA	EUR	520
<b>Japan</b>	Givaudan Japan K.K.	JPY	1,000,000
<b>Korea</b>	Givaudan Korea Ltd	KRW	550,020
<b>Malaysia</b>	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd	MYR	200
<b>Mexico</b>	Givaudan de Mexico SA de CV	MXN	53,611
	Givaudan Nederland B.V.	EUR	402
	Givaudan Nederland Services B.V.	EUR	18
<b>Netherlands</b>	Givaudan Nederland B.V.	EUR	18
	Givaudan Treasury International B.V.	EUR	18

<b>New Zealand</b>	Givaudan NZ Ltd	NZD	71
<b>Peru</b>	Givaudan Peru SAC	PEN	25
<b>Philippines</b>	Quest International Philippines Inc	PHP	11,266
<b>Poland</b>	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.	PLN	50
<b>Russia</b>	Givaudan Rus LLC	RUB	9,000
<b>Singapore</b>	Givaudan Singapore Pte Ltd	SGD	24,000
<b>South Africa</b>	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	ZAR	140,002
<b>Spain</b>	Givaudan Iberica, SA	EUR	8,020
<b>Sweden</b>	Givaudan North Europe AB	SEK	120
<b>Thailand</b>	Givaudan (Thailand) Ltd	THB	107,90
<b>Turkey</b>	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Limited Sirketi	TRL	34
<b>United Kingdom</b>	Givaudan UK Ltd	GBP	70
	Givaudan Holdings UK Ltd	GBP	317,348
	Givaudan United States, Inc.	USD	0.05
<b>United States of America</b>	Givaudan Flavors Corporation	USD	0.1
	Givaudan Fragrances Corporation	USD	0.1
	Givaudan Flavors and Fragrances, Inc.	USD	0.1
<b>Venezuela</b>	Givaudan Venezuela SA	VEB	4,500

In 2010, The Group has acquired the shares owned by external shareholders for Givaudan Thailand and liquidated Quest Venezuela. At 31 December 2010, all companies are fully owned by the Group.

### 32. Disclosure of the process of risk assessment

Risk management in Givaudan is an integral part of the business. It is a structured and continuous process of identifying, assessing and deciding on responses to risks. The reporting of the opportunities and threats that these risks create and how they might hinder the business in achieving its objectives is also part of managing risks.

Risk management is the responsibility of the Board of Directors, which empowers the Executive Committee to manage the overall company risk management process. The Group actively promotes the continuous monitoring and management of risks at the operational management level.

The Givaudan Risk Management Charter, established by the Board of Directors, focuses on formalising the process of dealing with the most relevant risks which may affect the business. The charter details the objectives and principles of risk management and offers a framework for a pragmatic and effective risk management process.

This process aims to be comprehensive, organised and documented in order to improve compliance with corporate governance regulations, guidelines and good practices; better understand the risk profile of the business; and provide additional risk-based management information for decision making.

The objectives of the Risk Management process are to continuously ensure and improve compliance with good corporate governance guidelines and practices as well as laws and regulations, where applicable; facilitate disclosure to key stakeholders of potential risks and the company's philosophy for dealing with them. At the same time, the process creates the awareness of all key executives of the magnitude of risks; provides risk-based management information for effective decision-making; and safeguard the values of the company and its assets, and protect the interests of shareholders.

Givaudan's management, at various levels, is accountable for ensuring the appropriateness, timeliness and adequacy of the risk analysis. Mitigation decisions are taken at individual and combined levels. This management is also responsible for implementing, tracking and reporting the risk mitigation directives of the Executive Committee, including periodic reporting to the Board.

The assessment continued to be performed through the collaboration of Internal Audit and the divisional management teams.

The Board of Director's Audit Committee also promotes the effective communication between the Board, Givaudan's Executive Committee, Corporate Internal Audit in order to foster openness and accountability.

Givaudan has carried out its annual review of internal controls over accounting and financial reporting. A risk assessment is performed throughout the Internal Control System for those identified risks which may arise from the accounting and financial reporting. Then, relevant financial reporting controls are defined for each risk.

# Report of the statutory auditors

On the consolidated financial statements

# Deloitte.

Report of the statutory auditor  
to the General Meeting of  
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA  
Route de Pré-Bois 20  
Case Postale 1808  
CH-1215 Genève 15  
Tél: +41 (0)22 747 70 00  
Fax: +41 (0)22 747 70 70  
www.deloitte.ch

## Report on the consolidated financial statements

As statutory auditor, we have audited the consolidated financial statements of the Givaudan SA presented on pages 64 to 116, which comprise the income statement, statement of comprehensive income, statement of financial position, statement of changes in equity, statement of cash flows, and notes for the year ended 31 December 2010.

### *Board of Directors' Responsibility*

The Board of Directors is responsible for the preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and the requirements of Swiss law. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation and fair presentation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

### *Auditor's Responsibility*

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law, Swiss Auditing Standards and International Standards on Auditing (ISA). Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

### *Opinion*

In our opinion, the consolidated financial statements for the year ended 31 December 2010 give a true and fair view of the financial position, the results of operations and the cash flows in accordance with IFRS and comply with Swiss law.

## Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

Deloitte SA



Thierry Aubertin  
Licensed Audit Expert  
Auditor in Charge



Annik Jatou Hüni  
Licensed Audit Expert

Geneva, 7 February 2011

**Audit. Fiscalité. Conseil. Corporate Finance.**

Member of Deloitte Touche Tohmatsu



# Income statement

For the year ended 31 December

in millions of Swiss francs	2010	2009
Income from investments in Group companies	90	114
Royalties from Group companies	562	479
Interest income from Group companies	25	34
Other income	224	494
<b>Total income</b>	<b>901</b>	<b>1,121</b>
Research and development expenses to Group companies	(195)	(197)
Interest expense to Group companies	(2)	(11)
Amortisation of intangible assets	(71)	(53)
Other financial expenses	(294)	(567)
Other expenses	(78)	(101)
Withholding taxes and capital taxes	(24)	(17)
<b>Total expenses</b>	<b>(664)</b>	<b>(946)</b>
<b>Income before taxes</b>	<b>237</b>	<b>175</b>
Income taxes	(9)	(2)
<b>Net income</b>	<b>228</b>	<b>173</b>

# Statement of financial position

As at 31 December

Overview
Strategy
Performance
Sustainable business model
Corporate governance
<b>Financial Report</b>

in millions of Swiss francs	Note	2010	2009
Cash and cash equivalents	3	524	533
Marketable securities		115	131
Accounts receivable from Group companies		63	58
Other current assets		29	29
<b>Current assets</b>		<b>731</b>	<b>751</b>
Investments in Group companies		3,666	2,919
Loans to Group companies		351	767
Other long-term investments	9	1	9
Intangible assets		498	497
Other long-term assets		26	17
<b>Non-current assets</b>		<b>4,542</b>	<b>4,209</b>
<b>Total assets</b>		<b>5,273</b>	<b>4,960</b>
Short-term debt		275	
Accounts payable to Group companies		119	131
Other payables and accrued liabilities		37	110
<b>Current liabilities</b>		<b>431</b>	<b>241</b>
Long-term debt	4	1,274	1,646
Loans from Group companies		237	603
Other non-current liabilities		111	32
<b>Non-current liabilities</b>		<b>1,622</b>	<b>2,281</b>
<b>Total liabilities</b>		<b>2,053</b>	<b>2,522</b>
Share capital	6, 7	92	85
General legal reserve - first attribution	6, 7	17	17
- additional paid-in capital	6, 7	2,023	1,289
Reserve for own equity instruments	6, 7	144	160
Free reserve	6, 7	698	679
<b>Retained earnings</b>			
Balance brought forward from previous year		18	35
Net profit for the year		228	173
<b>Equity</b>		<b>3,220</b>	<b>2,438</b>
<b>Total liabilities and equity</b>		<b>5,273</b>	<b>4,960</b>

# Notes to the statutory financial statements

## 1. General

The financial statements of Givaudan SA, Vernier near Geneva in Switzerland, are prepared in accordance with the provisions of Swiss company law and accepted business principles.

The Group has changed the presentation of prior year numbers where appropriate to ensure consistent presentation with this year's financial statements.

## 2. Valuation methods and translation of foreign currencies

Investments in, and loans to and from, Group companies are stated respectively at cost and nominal value less appropriate write-downs. Marketable securities are shown at the lower of cost and market value. Derivatives are re-valued at fair value.

In the balance sheet, foreign currency assets and liabilities are re-measured at year-end exchange rates with the exception of investments in Group companies which are valued at historical exchange rates. Foreign currency gains and losses are recognised in the income statement except for unrealised foreign currency gains which are deferred in the balance sheet.

## 3. Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents information includes an amount of CHF 492 million (2009: CHF 398 million) related to the cash pooling agreements with a Group company.

## 4. Bonds

On 7 February 2003, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million. The private placement was made by Givaudan SA. It was redeemed in 2009.

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

On 2 March 2007, the Group entered into a syndicated loan agreement for a total amount of CHF 1.9 billion through its holding company, Givaudan SA. The outstanding amount of the syndicated loan at 31 December 2010 is CHF 826 million (2009: CHF 925 million) of which CHF 800 million (2009: CHF 900 million) is based on a fixed rate of 2.82% (2009: 2.82%) in average, CHF 26 million (2009: CHF 25 million) is based on 1-month CHF LIBOR, the weighted average interest rate of the total syndicated loan borrowing is 3.00% (2009: 3.10%) at 31 December 2010. This syndicated loan contains a covenant with externally imposed capital requirements. The Group was in compliance with these requirements as at 31 December 2010.

On 23 May 2007, the Group entered into a private placement for a total amount of CHF 50 million with maturity 21 May 2014, with an annual interest rate of 3.125%. The private placement was made by Givaudan SA.

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

On 19 February 2009, the Group issued a 4.25% 5-year public bond (maturity 19 March 2014) with a nominal value of CHF 300 million. The bond was issued by Givaudan SA. The proceeds of CHF 297 million were mainly used to repay private placements at maturity for a total amount of CHF 90 million and to repay a portion of the syndicated loan for a total amount of CHF 174 million.

## 5. Guarantees

Guarantees issued in favour of Group companies amounted to CHF 300 million (2009: CHF 1,050 million).

## 6. Equity

As at 31 December 2010, 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. The Board of Directors was authorised until 7 April 2008 to increase the share capital by up to CHF 10,000,000 through the issuance of a maximum of 1,000,000 fully paid-in registered shares with a par value of CHF 10.00 per share. At the Annual General Meeting on 25 March 2010, the shareholders approved the extension of the existing authorised capital of CHF 10,000,000 until 26 March 2012.

At the Annual General Meeting held on 25 March 2010 the distribution of an ordinary dividend of CHF 20.60 per share (2009: in the form of cash, CHF 10.00, and one warrant, CHF 10.00) was approved. The warrants were tradable and were exchanged with a ratio of 31:1 for Givaudan shares within a limited period. In total, 226,837 shares were issued from conditional capital. In April 2009 this resulted in an increase of CHF 2,268,370 in share capital and an increase of CHF 72,587,840 of reserves corresponding to the total value of the net proceeds received from the warrant executions.

On 11 June 2009, the Board of Directors announced an increase in the share capital through the issuance of 999,624 fully paid-in registered shares from authorised capital with a nominal value of CHF 10.00 each. The new shares were offered to all shareholders by the way of a rights issue which were traded from 17 June 2009 to 23 June 2009 on SIX Swiss Exchange. The exercise of 15 rights entitled the holder to subscribe for two new shares at a subscription price of CHF 420 per new share. On 29 June 2009, 999,624 shares were issued from the authorised capital. This resulted in an increase of CHF 9,996,240 in share capital and an increase of CHF 388,003,760 of reserves corresponding to the total value of the net proceeds received from the rights executions, and transactions costs of CHF 22 million.

On 26 February 2010, the share capital was increased through the issuance of 736,785 fully paid-in registered shares from conditional capital with a nominal value of CHF 10.00 each. These shares were delivered to holders of the MCS in March 2010. This resulted in an increase of CHF 7,367,850 in share capital and an increase of CHF 733,859,745 in reserves.

Movements in own shares are as follows:

2010	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>158,245</b>				<b>160</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost	(19,109)	826.5	826.5	826.5	(16)
Issuance of shares					
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>139,136</b>				<b>144</b>

2009	Number	Price in Swiss francs			Total in millions of Swiss francs
		High	Average	Low	
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>158,245</b>				<b>160</b>
Purchases at cost					
Sales and transfers at cost					
Issuance of shares					
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>158,245</b>				<b>160</b>

As at 31 December 2010, there are no other companies controlled by Givaudan SA that held Givaudan SA shares.

On 31 December 2010, Nestlé SA and Chase Nominees Ltd were the only shareholders holding more than 5% of total voting rights.

## 7. Movements in equity

2010 in millions of Swiss francs	Share Capital	General legal reserve		Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
		First attribution	Additional paid-in capital				
<b>Balance as at 1 January</b>	<b>85</b>	<b>17</b>	<b>1,289</b>	<b>160</b>	<b>679</b>	<b>208</b>	<b>2,438</b>
<b>Registered shares</b>							
Issuance of shares	7		734				741
<b>Appropriation of available earnings</b>							
Transfer to the general legal reserve							
Dividend paid relating to 2009					3	(190)	(187)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments				(16)	16		
Net profit for the year						228	228
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>92</b>	<b>17</b>	<b>2,023</b>	<b>144</b>	<b>698</b>	<b>246</b>	<b>3,220</b>

2009 in millions of Swiss francs	Share Capital	General legal reserve		Reserve for own equity instruments	Free reserve	Retained earnings	Total
		First attribution	Additional paid-in capital				
<b>Balance as at 1 January as published</b>	<b>73</b>	<b>17</b>	<b>829</b>	<b>160</b>	<b>677</b>	<b>108</b>	<b>1,864</b>
<b>Registered shares</b>							
Issuance of shares	12		460				472
<b>Appropriation of available earnings</b>							
Transfer to the general legal reserve							
Dividend paid relating to 2008					2	(73)	(71)
Transfer to/from the reserve for own equity instruments							
Net profit for the year						173	173
<b>Balance as at 31 December</b>	<b>85</b>	<b>17</b>	<b>1,289</b>	<b>160</b>	<b>679</b>	<b>208</b>	<b>2,438</b>

Pursuant to the new Swiss tax legislation, reserves from additional paid-in capital are presented separately in equity. Any dividend payment made out of these reserves will not be subject to Swiss withholding tax, nor will they be subject to income tax on individual shareholders who are resident in Switzerland. This change in presentation has been included in the above tables. All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

## 8. List of principal direct subsidiaries

The following are the principal direct subsidiaries of the company, which are wholly-owned unless otherwise indicated (percentage of voting rights):

<b>Switzerland</b>	Givaudan Suisse SA
	Givaudan Finance SA
	Givaudan International SA
	Givaudan Trading SA
<b>Argentina</b>	Givaudan Argentina SA
<b>Australia</b>	Givaudan Australia Pty Ltd
<b>Austria</b>	Givaudan Austria GmbH
<b>Brazil</b>	Givaudan Do Brasil Ltda
<b>Chile</b>	Givaudan Chile Ltda
<b>China</b>	Givaudan Frangrances (Shanghai) Givaudan Ltd
	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd
	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd
	Givaudan Hong Kong Ltd

<b>Colombia</b>	Givaudan Colombia SA
<b>Czech Republic</b>	Givaudan CR, S.R.O.
<b>Denmark</b>	Givaudan Scandinavia A/S
<b>Ecuador</b>	Givaudan Ecuador SA
<b>France</b>	Givaudan Participation SAS
<b>Germany</b>	Givaudan Deutschland GmbH
<b>Hungary</b>	Givaudan Hungary Kft
<b>India</b>	Givaudan (India) Private Ltd
<b>Indonesia</b>	P.T. Givaudan Flavours and Fragrances Indonesia
<b>Italy</b>	Givaudan Italia SpA
<b>Japan</b>	Givaudan Japan K.K.
<b>Korea</b>	Givaudan Korea Ltd
<b>Malaysia</b>	Givaudan Malaysia Sdn.Bhd
<b>Mexico</b>	Givaudan de Mexico SA de CV
<b>Netherland</b>	Givaudan Nederland Services B.V. Givaudan Treasury International B.V.
<b>Peru</b>	Givaudan Peru SAC
<b>Poland</b>	Givaudan Polska Sp. Z.o.o.
<b>Russia</b>	Givaudan Rus LLC
<b>Singapore</b>	Givaudan Singapore Pte Ltd
<b>South Africa</b>	Givaudan South Africa (Pty) Ltd
<b>Spain</b>	Givaudan Iberica, SA
<b>Sweden</b>	Givaudan North Europe AB
<b>Thailand</b>	Givaudan (Thailand) Ltd
<b>Turkey</b>	Givaudan Aroma Ve Esans Sanayi Ve Ticaret Limited Sirketi
<b>United States of America</b>	Givaudan United States, Inc.
<b>Venezuela</b>	Givaudan Venezuela SA

## 9. Jointly controlled entities

Name of joint venture	Principal activity	Country of incorporation	Ownership interest
TecnoScent	Olfactory receptor research	Belgium	50%

## 10. Board of Directors and Executive Committee compensation

Information required by Swiss law, as per art. 663b<sup>bis</sup> CO, on the Board of Directors and Executive Committee compensation are disclosed in the Givaudan consolidated financial statements, Note 30.

## 11. Disclosure of the process of risk assessment

Givaudan SA is fully integrated into the risk management framework of the Givaudan Group. This risk management framework also addresses the nature and scope of business activities and the specific risks of Givaudan SA (refer to Note 32 in the consolidated financial statements of this financial report).



# Proposal of the Board of Directors to the general meeting of shareholders

## Available earnings

in Swiss francs	2010	2009
Net profit for the year	228,304,805	173,086,204
Balance brought forward from previous year	18,071,649	35,197,317
<b>Total available earnings</b>	<b>246,376,454</b>	<b>208,283,521</b>
Distribution of an ordinary dividend of CHF 20.60 gross per share		190,211,872
<b>Total appropriation of available earnings</b>		<b>190,211,872</b>
<b>Amount to be carried forward</b>	<b>246,376,454</b>	<b>18,071,649</b>

## General legal reserve – additional paid-in capital

in Swiss francs	2010	2009
Additional paid-in capital from issuance of shares	733,859,744	460,591,600
Balance brought forward from previous year	1,288,970,835	828,379,235
<b>General legal reserve – additional paid-in capital</b>	<b>2,022,830,579</b>	<b>1,288,970,835</b>
Distribution of an ordinary dividend of CHF 21.50 gross per share <sup>a</sup>	198,522,099	
<b>Total appropriation of general legal reserve – additional paid-in capital</b>	<b>198,522,099</b>	
<b>Amount to be carried forward</b>	<b>1,824,308,480</b>	<b>1,288,970,835</b>

a) All distributions of reserves are subject to the requirements of the Swiss Code of Obligations.

# Report of the statutory auditors

On the financial statements

# Deloitte.

Report of the statutory auditor  
to the General Meeting of  
Givaudan SA, Vernier

Deloitte SA  
Route de Pré-Bois 20  
Case Postale 1808  
CH-1215 Genève 15  
Tél: +41 (0)22 747 70 00  
Fax: +41 (0)22 747 70 70  
www.deloitte.ch

## Report on the financial statements

As statutory auditor, we have audited the financial statements of Givaudan SA presented on pages 118 to 123, which comprise the income statement, the statement of financial position and the notes for the year ended 31 December 2010.

### *Board of Directors' Responsibility*

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the requirements of Swiss law and the company's articles of incorporation. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

### *Auditor's Responsibility*

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

### *Opinion*

In our opinion, the financial statements for the year ended 31 December 2010 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

## Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

Deloitte SA



Thierry Aubertin  
Licensed Audit Expert  
Auditor in Charge



Annik Jatón Hüni  
Licensed Audit Expert

Geneva, 7 February 2011

**Audit. Fiscalité. Conseil. Corporate Finance.**

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

# Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Financing Services	Sales	Creation/ Application	Production
<b>Argentina</b>	San Lorenzo 4759, Esquina Ave Mitre, B 1605 EIO Munro, Prov. Buenos Aires	Givaudan Argentina SA		■		■	■	■
	Ruta 9 Panamericana, Km 36.5, B1667KOV, Partido Malvinas Argentinas, Buenos Aires	Givaudan Argentina SA	■			■	■	■
<b>Australia</b>	12 Britton Street, Smithfield 2164, Sydney NSW	Givaudan Australia Pty Ltd		■				■
	Unit 36, 5 Inglewood Place Baukhams Hills 2153, Sydney NSW	Givaudan Australia Pty Ltd	■	■		■	■	
<b>Austria</b>	14 Woodruff Street Port Melbourne 3217, Melbourne VIC	Givaudan Australia Pty Ltd		■		■		
	Twin Tower Vienna, Wienerbergstrasse 11, A-1109 Vienna	Givaudan Austria GmbH		■		■	■	
<b>Bermuda</b>	Hamilton	Givaudan International Ltd			■			
		FF Holdings (Bermuda) Ltd			■			
		FF Insurance Ltd			■			
<b>Brazil</b>	Avenida Engenheiro Billings 2185, Jaguaré, Caixa Postal 66041, São Paulo, SP – CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■	■		■	■	■
	Avenida Engenheiro Billings 1653 & 1729, Unit 3, Building 31, Condomínio Empresarial Roche, Jaguaré, São Paulo, SP – CEP 05321-010	Givaudan do Brasil Ltda	■			■	■	
<b>Canada</b>	2400 Matheson Blvd., East Mississauga, Ontario L4W 5G9	Givaudan Canada Co.		■		■		
<b>Chile</b>	Avda Del Valle 869, oficina 202-203 Ciudad Empresarial, Huechuraba	Givaudan Chile Ltda		■		■	■	
	15F, Tower 2, Zhong Sha Plaza, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, Beijing, 100027	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Beijing Branch	■			■		
<b>China</b>	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, Shanghai 201203	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd	■			■	■	■
	17 Floor, Yin Zheng Mansion, 338# Huan Shi East Road, Guangzhou 510060	Givaudan Fragrances (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch	■			■		
	222, Jiang Tian East Road, Songjiang Development Zone, Shanghai 201600	Givaudan Specialty Products (Shanghai) Ltd	■	■				■
	15F, Tower 2, Zhong Sha Plaza, No. 16 Xin Yuan Li Road, Chao Yang District, Beijing, 100027	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Beijing Branch		■		■	●	
	17 Floor, Yin Zheng Mansion, 338# Huan Shi East Road, Guangzhou 510060	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd Guangzhou Branch		■		■	●	
	668 Jing Ye Road Jin Qiao Export Area, Pu Dong New Area, Shanghai 201201	Givaudan Flavors (Shanghai) Ltd		■		■	■	■
	298 Li Shi Zhen Road, Zhangjiang High-Tech Park, Pudong New Area, Shanghai 201203	Givaudan Management Consulting (Shanghai) Ltd			■			
<b>Colombia</b>	Carrera 98 No. 25 G – 40, Bogotá D.C.	Givaudan Colombia SA	■	■		■	■	
<b>Czech Republic</b>	Klimentska 10, 110 00 Praha	Givaudan CR, s.r.o.		■		■		
<b>Denmark</b>	Gøngehusvej 280, 2970 Hørsholm	Givaudan Scandinavia A/S		■		■		
<b>Egypt</b>	P.O. Box 95, Piece 37, Industriel Zone 3, 6th of October City	Givaudan Egypt SAE		■		■	■	■
<b>Finland</b>	Svinhufvudinkatu 23A, 15110 Lahti	Givaudan Suisse SA Finland Branch		■		■		
	46, avenue Kléber, 75116 Paris	Givaudan France Fragrances SAS	■			■	■	
<b>France</b>	55 Rue de la voie des Bans, BP 24, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France Fragrances SAS	■			■	■	■
	19-23 Rue de la voie des Bans, BP 24, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France Arômes SAS		■		■	■	
	55 Rue de la voie des Bans, BP 24, 95102 Argenteuil Cedex	Givaudan France Fragrances SAS	■			■	■	
<b>Germany</b>	Giselherstrasse 11, 44319 Dortmund	Givaudan Deutschland GmbH		■		■	■	■
	Lehmweg 17, 20251 Hamburg	Givaudan Deutschland GmbH	■			■		
<b>Hong Kong</b>	17A, Lippo Leighton Tower 103-109, Leighton Road Causeway Bay	Givaudan Hong Kong Ltd	■	■		■		
<b>Hungary</b>	Seregely koz 11. H-1037 Budapest	Givaudan Schweiz AG Hungary Commercial Representative Office		■		■		
	Plot No. 30, Survey No. 168, Dabhel Industrial Estate, Daman 396210	Givaudan (India) Pvt Ltd		■				■
<b>India</b>	Plot No. 26, 2nd Cross Jigani Industrial Area, Anekal Taluk, Jigani, Bangalore 560 105, Karnataka	Givaudan (India) Pvt Ltd	■					■
	401, Akruti Centre Point, 4th Floor, MIDC Central Road, MIDC, Andheri (East), Mumbai 400093	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■		■	■	
	Block B, Vatika Atrium, Golf Course Road, Sector 53, Gurgaon (NCR)	Givaudan (India) Pvt Ltd	■	■		■		

● Application only

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Financing Services	Sales	Creation/ Application	Production
Indonesia	Jl. Raya Jakarta-Bogor Km 35, Cimanggis 16951, Depok, West Java	PT. Quest International Indonesia	■	■			■	■
	Menara Anugrah 7th -9th Floor, Kantor Taman E3.3, Jl. Mega Kuningan Lot 8.6 – 8.7, Kawasan Mega Kuningan, Jakarta 12950	PT. Quest International Indonesia	■			■	■	
	Menara Anugrah 9th Floor, Kantor Taman E3.3, Jl. Mega Kuningan Lot 8.6 – 8.7, Kawasan Mega Kuningan, Jakarta 12950	PT. Givaudan Flavours and Fragrances Indonesia		■		■	■	
Iran	P.O. Box 15175/534, No.202-204, Gol Bld., Gol Alley, After Park Saei, Vali Asr, Tehran	Givaudan Suisse SA Iran Branch	■	■		■		
Italy	Via XI Febbraio 99, 20090 Vimodrone, Milano	Givaudan Italia SpA	■	■		■	●	
Japan	3014-1 Shinohara-cho, Kohoku-ku, Yokohama-shi, Kanagawa 222-0026	Givaudan Japan K.K.	■			■	■	
	3056 Kuno, Fukuroi-shi, Shizuoka 437-0061	Givaudan Japan K.K.		■				■
	3-23, Shimomeguro 2-chome, Meguro-ku, Tokyo 153-0064	Givaudan Japan K.K.		■		■	■	
Malaysia	A-901 Menara 1, Kelana Brem Towers, Jalan SS 7/15 (Jalan Stadium) 47301 Petaling Jaya, Selangor Darul Ehsan	Givaudan Malaysia Sdn Bhd	■	■		■	●	
Mexico	Camino a Quintanares Km. 1.5, Pedro Escobedo, Queretaro 76700	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 12 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11950 Mexico, D.F	Givaudan México SA de CV		■		■		
	Av. Paseo de la Reforma #2620, piso 9 Edificio Reforma Plus, Col. Lomas Altas, 11950 Mexico, D.F	Givaudan México SA de CV	■			■	■	
Netherlands	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland BV	■	■		■	■	■
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland Services BV			■			
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Nederland Finance BV			■			
	Huizerstraatweg 28, 1411 GP Naarden	Givaudan Treasury International BV			■			
	Nijverheidsweg 60, 3771 ME Barneveld	Givaudan Nederland BV		■				■
New Zealand	2 Birmingham Road, East Tamaki, Auckland	Givaudan NZ Ltd		■		■		
Peru	Av. Victor Andrés Belaúnde 147, Centro Empresarial Real, Torre Real 1 Piso 11, San Isidro 27 Lima	Givaudan Peru SAC	■	■		■	●	
Philippines	37/F Robinsons Equitable Tower, ADB Avenue corner Poveda Street, Ortigas Center, 1605 Pasig City	Givaudan Singapore Pte Ltd, Philippines Regional Headquarters	■			■	●	
	37/F Robinsons Equitable Tower, ADB Avenue corner Poveda Street, Ortigas Center, 1605 Pasig City	Givaudan Singapore Pte Ltd, Philippines Regional Headquarters		■		■	●	
Poland	ul. Podchorazych 83, 00-722 Warszawa	Givaudan Polska Sp. z o.o.		■		■		
Russia	Riverside Towers Business Centre Kosmodamianskaya nab., 52/1, Floor 8, 115054 – Moscow	Givaudan Rus LLC		■		■	■	
	Ocean Plaza Business Centre, floor 7, Sushevskiy val 12, 127055 – Moscow	Givaudan Rus LLC	■			■	■	
Singapore	1 Woodlands Avenue 8, Singapore 738972	Givaudan Singapore Pte Ltd	■	■		■	■	■
South Africa	9-11 Brunel Road, Tulisa Park, Johannesburg 2197	Givaudan South Africa (Pty) Ltd		■		■	■	■
	51A Galaxy Avenue, Linbro Business Park Frankenswald, Sandton 2065	Givaudan South Africa (Pty) Ltd	■			■	●	
South Korea	11/F, Trust Tower Bldg, 275-7 Yangjae-Dong, Seocho-Gu, Seoul 137-739	Givaudan Korea Ltd	■			■	●	
	12/F, Trust Tower Bldg, 275-7 Yangjae-Dong, Seocho-Gu, Seoul 137-739	Givaudan Korea Ltd		■		■	●	
Spain	Colquide, 6 Edificio Prisma I, 2a Planta 28231 Las Rozas, Madrid	Givaudan Ibérica, SA		■		■		
	Pla d'en Battle s/n, 08470 Sant Celoni, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA		■		■	■	■
	Edificio Géminis, Bloque B 1°, 2a Parque de Negocios Mas Blau, 08820 El Prat de Llobregat, Barcelona	Givaudan Ibérica, SA	■			■		
Sweden	Råbyholms allé 4, 223 55 Lund	Givaudan North Europe AB		■		■		
Switzerland	<b>Corporate Headquarters</b>							
	5, Chemin de la Parfumerie, 1214 Vernier	Givaudan SA			■			
	5, Chemin de la Parfumerie, 1214 Vernier	Givaudan International SA			■			
	5, Chemin de la Parfumerie, 1214 Vernier	Givaudan Finance SA			■			
	138, Überlandstrasse, 8600 Dübendorf	Givaudan Schweiz AG	■	■		■	■	■
	8310 Kempthal	Givaudan Schweiz AG		■			■	■
5, Chemin de la Parfumerie, 1214 Vernier	Givaudan Suisse SA	■			■	■	■	

● Application only

# Givaudan worldwide

Country	Address	Legal Entity name	Fragrances	Flavours	Financing Services	Sales	Creation/ Application	Production
<b>Taiwan</b>	7/F N° 303, Sec.4, Hsin Yi Road, Taipei 106	Givaudan Singapore Pte Ltd, Taiwan Branch	■	■		■	●	
<b>Thailand</b>	719 KPN Tower, 16 & 25 Floor, Rama 9 Road, Bangkok, Huaykwang Bangkok 10310	Givaudan (Thailand) Ltd	■	■		■	●	
<b>Turkey</b>	Ebulula Cad. Lale Sok. Park Maya Sitesi Barclay 19A Daire 3-6-7, 34335 Akatlar, Besiktas / Istanbul	Givaudan Aroma ve Esans Sanayi ve Ticaret Ltd. Sti.	■	■		■		
<b>UAE</b>	Gulf Tower 901-902, P.O. Box, 33170 Dubai	Givaudan Suisse SA Representative Office in Dubai		■		■	■	
	P.O. Box No. 33170, Concord Tower Floor 21, Offices 2109-2114, Media City, Tecom Zone, Dubai	Givaudan Suisse SA Representative Office in Dubai	■			■	■	
<b>Ukraine</b>	Pimonenko Str. 13, 6B/18 Kiev 04050	Givaudan Suisse SA Representative Office in Ukraine		■		■		
<b>United Kingdom</b>	Magna House, 76-80 Church Street, Staines, Middx. TW18 4XR	Givaudan UK Ltd	■			■		
	Chippenham Drive, Kingston MK10 OAE, Milton Keynes	Givaudan UK Ltd		■		■	■	
	Kennington Road, Ashford, Kent TN24 0LT	Givaudan UK Ltd	■			■	■	■
	Bromborough Port, Wirral, Merseyside, CH62 4SU	Givaudan UK Ltd		■		■	■	■
<b>United States of America</b>	880 West Thorndale Avenue, Itasca, IL 60143	Givaudan Flavors Corporation		■				■
	580 Tollgate road, Suite A, Elgin, IL 60123 USA	Givaudan Flavors Corporation		■		■	■	
	1199 Edison Drive 1-2, Cincinnati, Ohio 45216	Givaudan Flavors Corporation		■		■	■	
	245 Merry Lane, East Hanover, NJ 07936	Givaudan Flavors Corporation		■		■	■	■
	9500 Sam Neace Drive, Florence KY 41042	Givaudan Flavors Corporation		■				■
	4705 U.S. Highway, 92 East Lakeland, FL 33801-9584	Givaudan Flavors Corporation		■		■		■
	110 East 69th Street, Cincinnati, OH 45216	Givaudan Flavors Corporation		■				■
	International Trade Center, 300 Waterloo Valley, Road Mount Olive, NJ 07828	Givaudan Fragrances Corporation	■					■
40 West 57th St. 11th floor, New York, NY 10019	Givaudan Fragrances Corporation	■			■	■		
717 Ridgedale Avenue, East Hanover, NJ 07936	Givaudan Fragrances Corporation	■			■	■		
1702 Eska Way Silverton, OR 97381	Pacific Pure-Aid Company		■		■	■	■	
<b>Venezuela</b>	Calle Veracruz con calle Cali, Torre ABA, Piso 8, Ofic 8A, Las Mercedes, CP 1060, Caracas	Givaudan Venezuela SA	■	■		■	●	
<b>Vietnam</b>	Giai Viet Plaza 5th Fl., 180-182 Ly Chinh Thang Street District 3, Ho Chi Minh City	Givaudan Singapore Pte Ltd, Vietnam Representative Office	■	■		■	●	

● Application only





# Contact

## Givaudan SA

Chemin de la Parfumerie 5  
1214 Vernier, Suisse

### Informations générales

T + 41 22 780 91 11  
F + 41 22 780 91 50

### Relations avec les médias et les investisseurs

T + 41 22 780 90 53  
F + 41 22 780 90 90

### Registre des actionnaires

SAG SEGA Aktienregister AG  
Postfach  
CH-4601 Olten  
Suisse  
T + 41 62 205 36 95  
F + 41 62 205 39 66



[www.givaudan.com](http://www.givaudan.com)

Suite à une enquête menée auprès de ses actionnaires, Givaudan a significativement réduit le nombre de copies papier du Rapport annuel en leur demandant de consulter les versions PDF et en ligne. Cette approche écologique a permis de réaliser des économies, dont le montant a été remis à l'Arboretum du Vallon de l'Aubonne, en Suisse, et à son programme d'approvisionnement éthique en huile de bois de santal en Australie.

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.

© 2011. Givaudan S.A, Vernier (Suisse)

Le présent Rapport annuel et le Rapport financier peuvent contenir des informations prévisionnelles. Ces informations contiennent des incertitudes significatives liées à des facteurs scientifiques, commerciaux, économiques et financiers. Par conséquent, les résultats effectifs sont susceptibles de différer sensiblement de ceux présentés dans ces déclarations prévisionnelles. Les investisseurs ne doivent pas s'appuyer sur de telles informations pour prendre leurs décisions de placement.