

# Size Wise: Une taille raisonnable

## Les faits

Suite à notre décision de nous concentrer uniquement sur la bière, la stratégie “The World’s Local Brewer<sup>®</sup>” a transformé Interbrew. Il a fallu une décennie à peine pour passer du statut de petit acteur régional à celui d’un des plus importants brasseurs au monde. Les ingrédients clés de cette stratégie sont maintenant bien connus et peuvent se résumer comme suit : une plateforme de base dans chaque pays comportant des marques locales importantes, un portefeuille solide de marques de bières premiums internationales et spéciales, un équilibre entre marchés matures et marchés émergents, une capacité de consolidation qui nous permet de renforcer notre position de marché, et enfin (ou peut-être avant tout) les ressources humaines optimales permettant une meilleure mise en œuvre de notre vision et une meilleure gestion de nos activités.

Ces cinq éléments traduisent bien le concept de “The World’s Local Brewer<sup>®</sup>”. Mais les faits sont généralement moins intéressants que les motivations. Pourquoi ce modèle d’activités particulier nous donne-t-il de meilleures garanties de création de valeur ?

## Les motivations

Les avantages d’Interbrew tiennent en une expression : nos activités ont avant tout “une taille raisonnable”. En d’autres termes, elles possèdent l’empreinte, les caractéristiques et le positionnement nécessaires pour répondre aux exigences élevées de la concurrence actuelle. Quatre principes viennent justifier notre taille raisonnable : tout est une question de marques, de croissance, d’envergure et de compétences.

Priorité aux marques, puisqu’elles constituent la condition sine qua non du succès de nos activités. Les marques de cœur de marché locales sont au centre d’une entreprise brassicole, parce qu’elles fournissent le volume de base nécessaire au développement d’une distribution économique et au bon fonctionnement de la chaîne d’approvisionnement. Interbrew ne se résume toutefois pas à des marques de cœur de marché. Notre atout supplémentaire réside dans notre portefeuille de lagers premiums et de bières spéciales. Comme les frais de distribution sont déjà couverts, ces bières offrent une plus grande rentabilité. C’est cette combinaison harmonieuse de la quantité et de la qualité du volume produit qui rend notre taille raisonnable.

## 2 Une taille raisonnable

“En étant “The World’s Local Brewer<sup>®</sup>”, nous disposons de toutes les options commerciales dont nous avons besoin. C’est cela qui nous assure une taille raisonnable”

Vient ensuite la question de la croissance, car c’est à l’aune de la croissance que l’on juge toutes les entreprises. Il faut bien faire un choix : les brasseurs peuvent viser la stabilité et des volumes importants sur les marchés matures, mais, au mieux, ces volumes resteront stables. Les perspectives de croissance sont par contre envisageables sur les marchés émergents, mais elles sont volatiles. Afin de résoudre cette équation, les brasseurs doivent optimiser leur répartition géographique. Les analystes\* estiment qu’Interbrew dispose actuellement d’un profil risque/croissance avantageux. Ce positionnement contribue également à rendre notre taille raisonnable.

Passons ensuite à la question d’envergure. Les ressources et les compétences d’Interbrew en matière de fusions, d’acquisitions et surtout de construction de partenariats locaux nous ont permis d’exploiter nos premières acquisitions dans un pays donné ou une région donnée pour réaliser d’autres transactions, afin de renforcer notre position de marché, avec l’approbation des autorités compétentes en matière de concurrence. Nous avons effectué de telles transactions en Bulgarie, en Allemagne, en Corée, en Roumanie, en Russie, au Royaume-Uni et en Ukraine, avec des résultats presque invariablement positifs. La croissance externe s’est graduellement transformée en une croissance organique solide. Voici une autre raison d’estimer notre taille raisonnable.

Venons-en enfin à la question des compétences. C’est la combinaison des compétences locales et internationales qui donne un tel potentiel à nos activités. Que nous apporte notre force internationale ? Elle nous offre des systèmes et des contrôles de gestion plus sophistiqués, des standards de production de classe mondiale, des logiciels de pointe permettant d’optimiser la logistique et des modèles de marketing de marques ayant déjà fait leurs preuves.

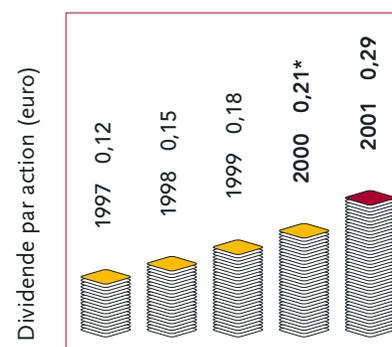
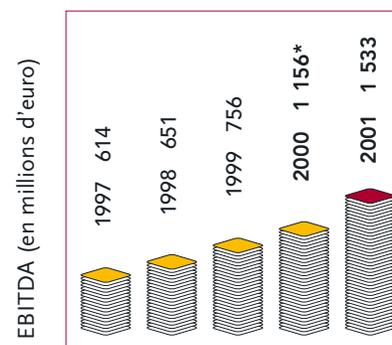
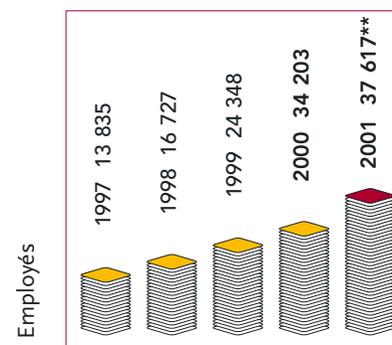
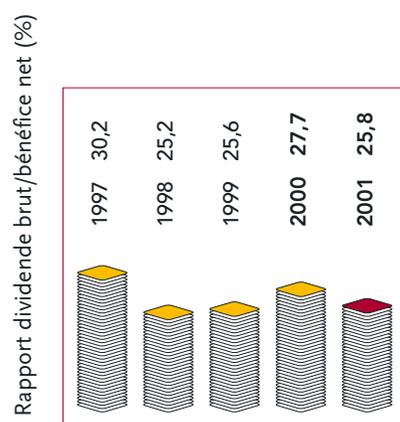
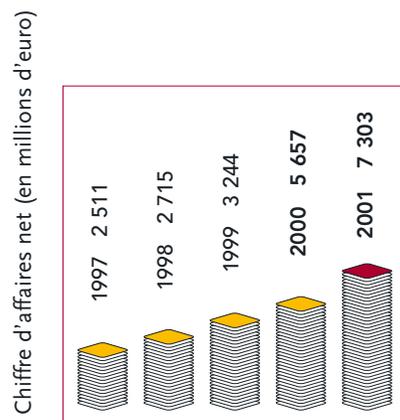
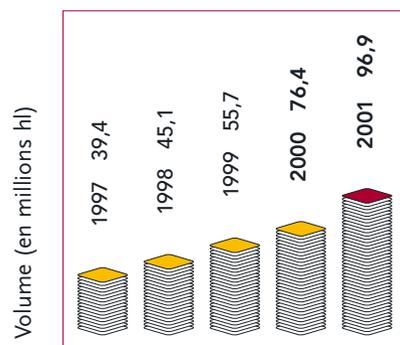
Que nous apporte notre force locale ? Elle nous fournit des indices culturels sur ce qui fait qu’une marque fait réellement partie de la vie des gens. Elle nous offre un réseau de brasseries individuelles pouvant servir de sites de perfectionnement et de bancs d’essai pour de nouvelles idées. Elle nous propose une diversité de routes vers le succès, plutôt que la formule rigide du “on a toujours fait comme ça”. Nous savons quand nous devons être internationaux (c’est-à-dire grands) et quand nous devons être locaux (c’est-à-dire petits) : c’est aussi cela qui nous donne une taille raisonnable.

### Les moyens

Le secret de la stratégie d’Interbrew est sa capacité à réagir aux conditions de marché dans tous les pays où nous opérons. Si la consolidation est possible, nous savons comment consolider en créant de la valeur ajoutée. Si la consolidation n’est pas possible, mais que la segmentation l’est, nous pouvons faire appel à un superbe portefeuille de bières premiums et spéciales. Si aucune des deux options n’est possible, nous pouvons utiliser nos compétences et améliorer nos activités grâce aux meilleures pratiques. Nous pouvons également combiner ces différentes pratiques, en fonction de la situation dans le pays. Quel que soit le caractère de chaque activité nationale, Interbrew a la possibilité d’accroître son potentiel, grâce à ses marques, sa répartition géographique, son envergure et ses compétences. En étant “The World’s Local Brewer<sup>®</sup>”, nous disposons de toutes les possibilités commerciales dont nous avons besoin. Voici tous les éléments qui nous assurent une taille raisonnable.

\* Source : Canadean, Economist Intelligence Unit, Euromonitor

## 4 Chiffres clés - Rapport sur cinq ans



\* 2000 IAS

\*\* Nombre de collaborateurs calculé sur la base d'équivalents temps plein

	2001 IAS	2000 IAS	2000	1999	1998	1997
Volume (en millions hl)	96,9	76,4	76,4	55,7	45,1	39,4
Chiffre d'affaires net (1) (en millions d'euro)	7 303	5 657	5 657	3 244	2 715	2 511
EBITDA (2) (en millions d'euro)	1 533	1 156	1 199	756	651	614
Bénéfice d'exploitation (en millions d'euro)	884	533	644	419	383	355
Bénéfice net (part du Groupe) (en millions d'euro)	698	-964	-910	230	190	132
Bénéfice net (part du Groupe) (avant la dépréciation extraordinaire du goodwill de Bass)	537	271	325	230	190	132
Flux de trésorerie des opérations (en millions d'euro)	1 053	871	715	523	438	416
Dépenses d'investissements nettes (en millions d'euro)	488	425	425	231	165	149
Dette nette en fin d'exercice	2 662	2 906	2 930	2 061	1 750	1 272
Capitalisation du marché (en millions d'euro)	13 257	15 865	15 865	N/A	N/A	N/A
Bénéfice net ajusté par action (3) (4) (euro)	1,44	1,04	1,21	0,82	0,69	0,511
Dividende par action (3) (euro)	0,29	0,21	0,21	0,18	0,15	0,12
Rapport dividende brut/bénéfice net (%) (7)	25,8	N/A	(5) 27,7	25,6	25,2	30,2
Moyenne du nombre d'actions (en millions d'euro) (6)	429	335	333	323	322	322
Nombre total d'actions en circulation (en millions d'euro) (6)	434	343	436	332	336	338
Cours maximum de l'action (euro)	37,5	38,1	38,1	N/A	N/A	N/A
Cours minimum de l'action (euro)	25,5	34	34	N/A	N/A	N/A
Cours de l'action à la clôture (euro)	30,75	37,12	37,12	N/A	N/A	N/A
Rendement sur le capital investi (%)	11,4	11,4	11,7	10,4	12,6	14,2
Couverture des intérêts	5,4	2,8	2,7	4,1	4,8	5,6
Rapport dettes/capitaux propres	0,55	0,71	0,75	1,34	1,53	1,13

(1) Chiffre d'affaires hors droits d'accises

(2) Revenu d'Exploitation plus dépréciation et amortissement et amortissement du Goodwill.  
L'EBITDA ne reflète pas l'influence de revenus extraordinaires (dépenses)

(3) Ajustement pour le "stock split"

(4) Bénéfice Net (part du Groupe avant la dépréciation extraordinaire du goodwill de Bass)  
plus amortissement du Goodwill, divisé par le nombre moyen des actions en suspens émises

(5) Dividende brut par le bénéfice net (part du Groupe) hors amortissement de Bass

(6) Calcul adapté aux IAS

(7) Basé sur le bénéfice net en excluant le résultat de Carling

# Lettre aux actionnaires

## Une année déterminante

Toutes les années ne sont-elles pas déterminantes pour Interbrew ? Les deux éléments les plus marquants pour les observateurs extérieurs seront probablement Bass et Beck's. L'année a mal débuté, lorsque notre acquisition de Bass a été bloquée par les autorités de la concurrence britanniques. Un coup direct, mais qui ne nous a pas mis dans les cordes. Nous avons travaillé dur, tout au long de l'année, pour aboutir à une issue positive du dossier anglais, tout en poursuivant notre plan stratégique. La situation au Royaume-Uni n'était pas encore résolue que, subitement, une marque internationale célèbre, Beck's, était mise en vente. Plutôt que de laisser passer notre chance, nous nous sommes basés sur notre conception du succès et avons procédé à l'acquisition. La transaction Beck's ne s'est pas achevée en 2001 ; elle s'est en effet clôturée en février 2002, mais elle a de telles implications sur nos activités et sur la façon dont Interbrew est considérée que nous aborderons ce sujet en premier lieu.

À première vue, on pourrait croire que nous avons payé Beck's trop cher. Nous pouvons toutefois affirmer que nous restons tout à fait optimistes maintenant que nous disposons des informations complètes à la suite de la clôture de la transaction. Toutefois, seuls les résultats des deux premières années suivant l'acquisition par Interbrew confirmeront l'une ou l'autre tendance. En attendant, permettez-nous de vous faire partager notre point de vue.

Avec notre investissement de presque 1,8 milliard d'euros, nous avons principalement acquis quatre activités, et une marque commerciale mondiale : une activité de verre, une activité Coca-cola, une activité de bière nationale allemande et une activité internationale. La différence entre le total de la juste valeur de chacune de ces exploitations et ce que nous avons payé correspond à la prime. Et pour cette différence, nous avons acquis une grande marque internationale, dont le volume peut devenir beaucoup plus important gérés par des mains expertes.

Tandis que pour certains, nous avons payé le prix fort, d'autres ont estimé que nous avons surpayé de 10 %, attribuant à la prime la valeur de 180 millions d'euros. La marque Beck's peut-elle avoir une telle valeur pour Interbrew ? En tant que propriétaires de Stella Artois, nous sommes confrontés au choix de produire ou d'acheter. Dans les endroits où nous disposons d'une plateforme locale, mais où Stella Artois n'est pas présente, 10 à 20 ans seront nécessaires pour construire la marque. Nous devons faire face à plusieurs années d'investissement avant d'atteindre la rentabilité. Quel serait en outre le coût d'une augmentation de la production de 2,7 millions d'hectolitres pour la Stella Artois (volume de premium internationale acquis avec Beck's) ? Pendant combien d'années devons-nous investir plus de 100 millions d'euros par an pour parvenir à un tel résultat ? En mettant ces différents choix en balance, nous sommes arrivés à la conclusion que la prime que nous paierions pour la marque internationale représenterait réellement une juste valeur.

Un autre facteur a fait pencher la balance. Beck's est une marque allemande et, partout dans le monde, c'est l'Allemagne qui a la meilleure réputation pour la bière (comme la France pour le vin, l'Italie pour les pâtes et le Japon pour le matériel hi-fi). Lors de notre offre publique initiale, certains investisseurs avaient suggéré que nous manquions, vis-à-vis de la concurrence, d'une marque internationale comparable. Nous les avons entendus.

En acquérant Beck's, Interbrew a gagné une position importante dans six pays, avec une marque au rayonnement international. Quant au développement futur de la marque, nous disposons à présent de 22 plateformes nationales là où Beck's était contrainte de passer par des plateformes externes pour sa commercialisation. Pouvons-nous passer de six pays à dix dans la prochaine décennie ? Cela devient d'autant plus possible que nous choisissons aussi bien d'acheter que de produire. Il est possible de développer Beck's sans porter atteinte à Stella Artois, en laissant la marque la plus forte prendre la tête dans chaque pays (comme nous l'expliquerons en page 42). Voilà comment nous avons envisagé la prime, au-delà de la simple somme des parties.

“En acquérant Beck's, Interbrew a gagné une position importante dans six pays, avec une marque au rayonnement international”

## 8 Lettre aux actionnaires

“Une taille raisonnable implique à la fois la quantité et la qualité de volume”

Cette transaction fut remarquable car elle nous a permis d'acquérir une marque remarquable. La chance a également voulu que nous puissions financer cette acquisition à des taux particulièrement intéressants. En outre, des modifications du régime fiscal allemand, nous permettant d'amortir le goodwill, ont contribué à rendre cette transaction très intéressante fiscalement. L'Allemagne est un marché en voie de consolidation et grâce à la combinaison de Beck's et Diebels, nous avons conquis une situation intéressante qui nous offre une croissance de premier ordre et une rentabilité accrue, étayées par les synergies.

### Les résultats de l'année 2001

Nous avons évoqué Beck's en détail, parce que nous sommes convaincus que ce cas est un parfait exemple de la façon dont Interbrew cherche à créer de la valeur. D'ici un an ou deux, nous serons en mesure de dresser un bilan de la transaction. En attendant, considérons la valeur générée en 2001 (nous ne tiendrons pas compte des chiffres de Bass au Royaume-Uni dans cette lettre aux actionnaires). Même si 2000 constituait une année record difficile à battre, nous avons enregistré cette année une croissance à deux chiffres, non seulement en termes de volumes, mais également pour tous les indicateurs clés.

Pour donner un indice du développement de nos activités, la croissance du chiffre d'affaires net (+ 16 %) a dépassé la croissance des volumes (+ 14 %). Une taille raisonnable implique à la fois la quantité et la qualité de volume. En outre, l'EBIT et le bénéfice net ont connu une croissance exceptionnelle, avec des augmentations respectives de 46,8 % et 83,8 %. Nous avons également noté un progrès sérieux des bénéfices par action avant amortissement du goodwill, en hausse de 30,3 %, malgré une augmentation de 28 % du nombre d'actions en 2001 à la suite de notre première émission publique à la fin de l'année 2000. La rentabilité est en hausse, avec une augmentation de 94 points de base du retour sur le capital investi, passant de 13 % à 14 %.

Nous sommes particulièrement fiers de la hausse de notre marge sur le chiffre d'affaires net, en progression de 78,4 à 78,8 euros par hectolitre. Malgré la croissance importante des volumes sur les marchés émergents pour des prix de vente nets considérablement inférieurs. Cette hausse constitue la

pierre de touche de l'augmentation de la valeur, obtenue malgré notre présence importante sur les marchés émergents. Souvenez-vous que ces chiffres n'incluent pas les activités de Bass : il n'y a donc pas lieu de déduire un quelconque montant pour le départ de Carling Brewers. Ajoutons que la situation de Bass a à présent été rétablie à un point qui semblait improbable en début d'année.

### L'issue de la transaction Bass

Nous avons été stupéfaits par le blocage de la fusion de Whitbread et Bass, puisque toutes les analyses légales et économiques semblaient indiquer une part de marché finalement acceptable à la suite de la cession. Le seul mécanisme d'appel dont nous disposions était une procédure radicale de révision judiciaire. Nous pensions que nous devions remettre en cause la décision et, même si les pronostics étaient contre nous, nous avons entamé une bataille particulièrement difficile. Lorsque la Cour Suprême nous a donné raison, c'était la première fois que l'on assistait à une annulation d'une décision des autorités compétentes en matière de concurrence. Il vaut sans doute la peine de mentionner que l'équipe victorieuse du 24 mai était la même que l'équipe perdante du 3 janvier, car nous ne leur avons pas retiré notre confiance.

La décision a donné à nos activités britanniques les outils nécessaires à leur expansion dans leur propre pays. Il s'agit évidemment bien plus que d'une victoire technique. Nous avons enregistré une augmentation de 50 % de notre plateforme britannique, passant de 11 à 16 % de parts de marché. Nos bénéfices ont doublé, et nos activités britanniques ont acquis une taille raisonnable. Des synergies ont été rendues possibles entre Interbrew UK et nos activités en Écosse et en Irlande du Nord, ainsi qu'entre les exportations de Bass et le reste d'Interbrew. Ces synergies ont permis une progression très prometteuse de notre position, par rapport au début de l'année. L'Écosse et l'Irlande du Nord disposaient de l'infrastructure nécessaire, mais avaient besoin de croissance. Cette croissance a pu être obtenue en réunissant deux marques championnes : la lager leader en cœur de marché et la premium internationale numéro un au Royaume-Uni, la Tennent's et la Stella Artois.

Selon nous, le Royaume-Uni est actuellement un marché en pleine croissance. La lager est notre activité de base, et elle

a connu, surtout la lager premium, une croissance ininterrompue ces 20 dernières années, pour ne représenter toutefois que 65 % du marché. Nous pouvons maintenant envisager clairement d'étendre notre plateforme britannique, organiquement et par transaction. Nous avons des perspectives de croissance, à la fois en termes de ventes et d'EBITDA. Les rendements devraient également augmenter étant donné la base d'investissements raisonnable d'Interbrew UK.

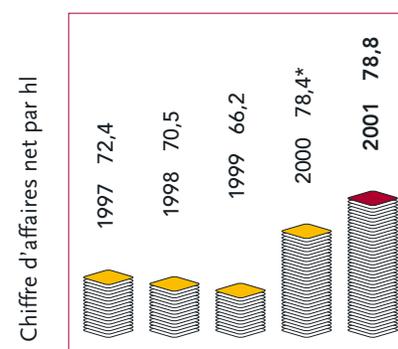
Les performances de Bass à la suite de l'acquisition par Interbrew ont été excellentes. Elles nous ont apporté de la valeur ajoutée dès la première année, malgré le blocage des synergies. Les volumes se sont nettement accrus, pour atteindre des parts de marché de 22%. L'EBIT a enregistré une croissance significative, en dépit des dépenses additionnelles en marketing et ventes, après une période de cinq ans de non-croissance. Cette progression des performances a amélioré la valeur obtenue à la clôture, et a donné de la crédibilité aux plans transmis à l'acheteur.

À la conclusion de ce chapitre, nous nous sommes finalement retrouvés avec une entreprise britannique qui valait le prix que nous avons payé pour elle. Nous avons vendu Carling Brewers à temps et pour un prix intéressant. Après avoir levé 1,2 milliards de livres sterling grâce à la cession, notre investissement net s'est chiffré à environ 1,8 milliards de livres sterling pour une entreprise dont l'EBITDA se monte à 170 millions d'euros. Le temps a passé, et nous pouvons à présent calculer le multiple d'EBITDA pour l'acquisition au Royaume-Uni : il se monte à 8,8, un chiffre tout à fait dans la moyenne du secteur. Nous estimons qu'il s'agit d'un prix raisonnable pour une position importante sur un marché de la bière aussi considérable que le Royaume-Uni. Une année de dur labeur nous a permis d'enregistrer une nouvelle création de valeur pour les actionnaires, ce que la plupart des analystes n'avaient pas prévu.

### Notre première année de société cotée en bourse

L'offre publique initiale a été une étape stratégique pour nous permettre de rester un consolidateur de premier plan. Le timing nous a valu quelques regards dubitatifs, mais s'est avéré sensé en termes d'opportunités de consolidation et de tendance des marchés boursiers. L'introduction en bourse a clairement modifié l'entreprise, ses perceptions extérieures

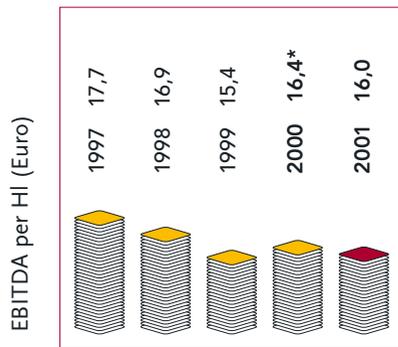
“Une année de dur labeur nous a permis d'enregistrer une nouvelle création de valeur pour les actionnaires”



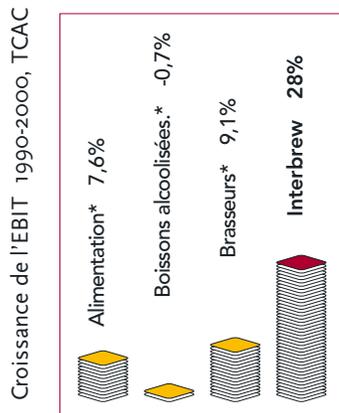
\* 2000 IAS

## 10 Lettre aux actionnaires

“Nous avons enregistré la meilleure croissance du secteur, contre les meilleurs du secteur”



\* 2000 IAS  
Volumes de Femsa non compris



\* Moyenne des leaders du marché  
(Source: Rapports Annuels)

et son développement interne. Nous avons dû apprendre à communiquer différemment avec le monde extérieur. Notre approche semble avoir fait ses preuves, puisque nous avons rapidement obtenu une reconnaissance égale à celle des deux leaders établis du marché. La cotation en bourse a incontestablement augmenté le niveau de professionnalisme au sein de l'entreprise.

À l'époque de l'offre publique initiale, nous nous étions engagés à passer des principes comptables standard belges (GAAP) aux normes comptables internationales (IAS, International Accounting Standards) dans le courant de l'année 2001. Nous y sommes parvenus à temps, et bien avant la date butoir officielle, actuellement fixée à 2005, et sommes ainsi devenus le premier brasseur important de l'Union européenne à adopter ces standards internationaux. En interne, il s'avère plus efficace pour nos filiales dans le monde d'établir des rapports en IAS plutôt qu'en GAAP belge. En outre, les IAS rendent nos déclarations plus compréhensibles pour les actionnaires, les investisseurs et les marchés financiers. Ils constituent la réponse appropriée à un actionariat à la fois public et familial. Quoique techniques, les IAS sont un exemple important de notre engagement envers nos actionnaires.

### La recherche de la création de valeur pour nos actionnaires

La création de valeur pour les actionnaires est un concept mal défini. Bien sûr, elle signifie plus qu'une simple croissance du cours de l'action et des dividendes. Le cours de l'action participe clairement à l'estimation de la valeur, mais il a une durée de vie de l'ordre de la minute, et est surtout pertinent pour les spéculateurs, intéressés par les mouvements à court terme. Un investisseur qui achète pour conserver, et non pour spéculer, s'attachera plutôt aux résultats clés de l'entreprise. Dans notre monde, nous considérons la création de valeur en termes de santé des marques et de perspectives de croissance. Nous ne tenons pas uniquement compte de la vigueur de nos marques locales et de nos marques premiums/spéciales individuellement, mais du mix des marques : le fait qu'une proportion importante de nos activités soit exposée à la tendance à la hausse du segment des premiums et des bières spéciales. Nous ne tenons pas uniquement compte de la vigueur de nos pays

individuellement, mais du mix : le fait que le taux de croissance attendu pour nos différentes implantations soit supérieur à celui de nos concurrents mondiaux. Et cela, avant même d'entreprendre la moindre opération pour faire mieux que le marché local. Le but d'Interbrew est bien entendu d'utiliser notre expérience d'entreprise pour l'emporter sur notre meilleur concurrent local.

### Notre parcours

Déterminer la création de valeur est à la fois une question de preuves et de jugement : preuves des performances réalisées et jugement de la probabilité que les expériences passées se répètent dans le futur. Le parcours ne se résume pas à une accumulation de performances, il conditionne le jugement. Plus il sera cohérent, plus il incitera à la confiance. Comment nous situons-nous à cet égard ?

Notre parcours n'est pas seulement celui d'une société cotée depuis un an : il s'étend sur une dizaine d'années. Nous avons été les meilleurs pendant dix ans en termes de performances opérationnelles. Nous avons enregistré la meilleure croissance du secteur, contre les meilleurs du secteur. Et cette progression ne se limite pas au volume de production, elle s'étend également aux indicateurs clés. De tels résultats ne sont pas dus au hasard : notre stratégie doit avoir du bon.

Avant de nous lancer dans la transaction Beck's, nous avons passé en revue l'historique de nos acquisitions, et avons constaté que chaque étape déterminante avait été accueillie avec scepticisme lors de sa première annonce. Ce fut bien sûr le cas pour Labatt en 1995, pour la Russie en 1999, la Corée en 1998, la Croatie en 1994 et le Royaume-Uni en 2000. Ce pessimisme n'est pas surprenant étant donné que la plupart des propositions de fusions et d'acquisitions ne se concrétisent jamais. Nous avons cependant procédé à trente acquisitions depuis 1990 et nous sommes parvenus à une création de valeur avec presque chacune d'entre elles. Ce sont les capacités de nos collaborateurs à intégrer les nouvelles opérations qui sont à la base de notre succès. Nous tenons à saluer leurs réalisations, et à leur assurer que la direction mettra tout en œuvre à l'avenir pour qu'Interbrew demeure digne de leur engagement.

Au cours de la dernière décennie, en travaillant ensemble, nous sommes passés du statut de brasseur régional à celui d'une entreprise internationale de pointe. Nous sommes maintenant dans une meilleure position pour donner forme à notre destin et assurer une création de valeur pour nos actionnaires.

### La confirmation de nos objectifs

Lorsque nous avons entrepris le périple de l'offre publique initiale, nous avons défini les paramètres de notre entreprise : obtenir et préserver notre réputation de bon investisseur, et garantir que les transactions resteraient neutres ou en croissance pendant la première année complète de consolidation, en termes de bénéfices par action avant amortissement du goodwill. Nous nous conformons encore à cette discipline lorsque nous envisageons de futures acquisitions.

Nous avons déclaré qu'en 2001, les investisseurs pourraient compter sur une croissance organique de l'EBITDA de 8 % et un bénéfice par action de 12 % avant amortissement du goodwill. Comme vous le savez à présent, cet objectif a été atteint, et nous pouvons maintenant confirmer nos prochains objectifs. Pour les trois prochaines années, nous tablons sur une croissance à deux chiffres de la moyenne annuelle du bénéfice par action selon les mêmes critères. Les résultats sur une année précise pourront être supérieurs ou inférieurs, mais tel est le but que nous nous fixons sur trois ans. Cet objectif est indépendant des changements d'envergure possibles. En d'autres termes, nous éviterons de nous lancer dans une acquisition dont la dilution serait telle qu'elle nous empêcherait d'atteindre nos objectifs. D'où l'importance et la pertinence du thème de ce rapport : une taille raisonnable. Nous chercherons à augmenter notre taille, tout en restant raisonnables.

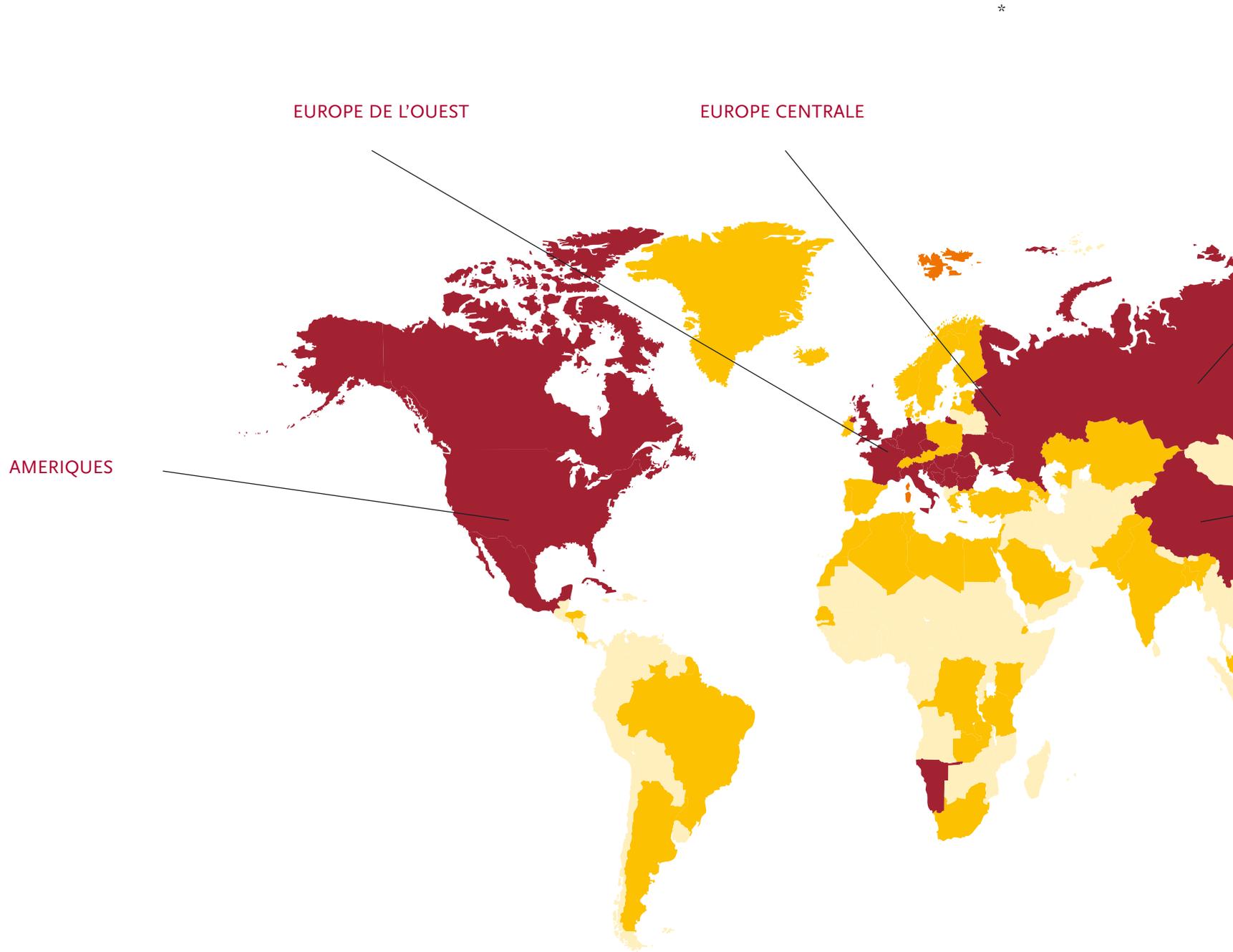


*Pierre Jean Everaert*  
*Président du*  
*Conseil d'Administration*



*Hugo Powell*  
*Chief Executive Officer*

# 12 Le guide de nos marques





## MARQUES MONDIALES

La Stella Artois est à présent la 6e bière premium internationale au monde

Beck's est la plus importante premium internationale du pays synonyme de bière : l'Allemagne

## SPECIALITES INTERNATIONALES

Hoegaarden a inspiré la renaissance de la bière blanche belge

Leffe est le leader mondial des bières d'abbaye

La Bass ale se vend maintenant davantage aux États-Unis qu'au Royaume-Uni

## CLEFS

- Pays où Interbrew possède des filiales, joint-venture ou participations minoritaires
- Pays où Interbrew a des licences d'exploitation
- Pays où Interbrew vend ses produits

\* Brassée(s) sous licence

# 14 Le guide de nos activités

	Volumes en 2001 (hectolitres)	Position sur le marché	Part de marché	Nombre de brasseries	Nom commercial
<b>Les Amériques</b>	<b>21.3m</b>				
Canada	9.1m	No. 2	43.3%	8	Labatt Brewing Company
Cuba	0.7m	No. 2	30.4%	1	Bucanero
Mexique	6.7m (1)	-	43.6%	6	FEMSA Cerveza
USA	4.8m	No. 2 (2)	14.5% (2)	1	Labatt USA
<b>Europe de l'Ouest</b>	<b>44.3m</b>				
Belgique	6.4m	No. 1	56.0%	4	Interbrew Belgium
France	2.7m	No. 3	10.1%	-	Interbrew France
Luxembourg	0.3m	No. 1	43.6%	1	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch S.A.
Pays-Bas	2.7m (3)	No. 2	15.8%	3	Interbrew Nederland
UK	10.9m	No. 4	11.1%	3	Interbrew UK
Allemagne	0.5m (7)	-	1.4%	1	Brauerei Diebels Beck & Co (10)
Bass Brewers	17.1m	No. 2	22.4%	6	Bass Holdings Ltd
Export	3.4m			N/A	
Licenses	0.3m			N/A	
<b>Marchés émergents</b>	<b>31.3m</b>				
Bosnie-Herzégovine	0.1m	No. 4	8.5%	1	Uniline
Bulgarie	1.3m	No. 1	31.4%	3	Kamenitza AD
Croatie	1.7m	No. 1	42.5%	1	Zagrebacka Pivovara
République Tchèque	2.6m	No. 2	13.7%	3	Prague Breweries
Hongrie	2.2m	No. 1	30.1%	1	Borsodi Sörgyar
Montenegro	0.6m	No. 1	84.0%	1	Trebjesa
Roumanie	1.5m	No. 2	13.2%	3	Compania de Distributie National S.A. Bianca Interbrew Bergenbier Proberco Interbrew EFES Brewery S.A.
Slovenie				1	Pivovarna Union
Russie	7.9m	No. 2	12.8%	8	SUN Interbrew
Ukraine	5.0m	No. 1	34.6%	3	SUN Interbrew
Chine	0.4m	-	3.0% (4)	2	Nanjing Jinling Brewery Company
Corée du sud	8.0m	No. 2	44.6%	3	Oriental Breweries

(1) 30 % du total des volumes

(2) Pour les bières spéciales nationales et les bières importées (consommation à domicile)

(3) Y compris les volumes nationaux de sous-traitance

(4) Part au sein de sa propre Business Area

(5) Interbrew détient le contrôle de la gestion

(6) La valeur économique est de 66,3 %

(7) 4 mois (à partir du 1er septembre 2001)

(8) Au 31 décembre 2001; une participation de 40,8 % a pu être acquise le 17 janvier 2002

(9) Brassée(s) sous licence

(10) Intégrée dans Interbrew au 1er février 2002

Droit de vote d'Interbrew	Marques clés Marques internationales					Marques locales
	Stella Artois	Beck's	Leffe	Hoegaarden	Bass	
100%	•	•	•	•	•	Labatt Blue, Blue Light, Kokanee, Alexander Keith's, Wildcat, Boomerang, Budweiser (9)
50%						Cristal, Bucanero
30%						Tecate, Sol, Dos Equis, Carta Blanca, Superior, Indio, Noche Buena, Bohemia
70%	•	•	•	•	•	Rolling Rock, Labatt Blue, Blue Light, Sol, Dos Equis, Tecate, Löwenbräu (9)
100%	•	•	•	•	•	Hougaardse Das, Jupiler, Belle Vue, Safir, Vieux Temps, Rolling Rock
100%	•	•	•	•		Lutece, Loburg
78.6%	•	•	•	•		Diekirch, Mousel, Grande Réserve
100%		•				Dommelsch, Oranjeboom, Hertog Jan, Witte Raaf, Elfde Gebod, Hougaardse Das, Rolling Rock
100%	•	•	•	•		Boddington, Whitbread
80%					•	Diebels, DIMIX
100%		•				Haake-Beck
100%	•		•	•	•	Tennent's, Carling, Caffrey's, Worthington
N/A						
N/A						
59.2%	•					Ožujsko, Bozicno, Tomislav
84.6%	•		•	•		Kamenitza, Astika, Burgasko, Pleven
71.9%	•	•				Ožujsko, Bozicno, Tomislav, Belle-Vue, Rolling Rock, Labatt Blue, Labatt Ice
96.8%	•		•	•		Staropramen, Branik, Ostravar, Velvet, Kelt, Mestan, Vratislav
98.5%	•					Borsodi, Rolling Rock, Holsten (9), Kinizsi, Belle-Vue
72.7%	•		•	•		Niksicko
100%	•					Bergensbier, Noroc, Hopfen König (9)
70.8%						
96%						
50%						
25.6% (8)						Union, Fructal
34.2% (5) (6)						Klinskoye, Tolstiak, Sibirskaya Korona, Bag Beer, Volzhanin, Premier, Bavaria, Viking, Rifey, Pikur
34.2% (5) (6)						Chernigivskoye, Taller, Yantar, Cernyj Prints, Rogan
60%		•				Jinling, Ice Best, Yali, Hu Pi
50% (5)						OB Lager, Cass, Cafri, Red Rock, Budweiser (9)

“Une nouvelle bouteille pour la Hoegaarden, qui est déjà plus importante que Stella Artois à ce stade de son cycle de vie”

Les règles de Corporate Governance établies par le Conseil d'Administration d'Interbrew sont le fondement de nos ambitions. Elles nous permettent d'être sûrs que notre société est gérée efficacement et contrôlée comme il se doit. Ces règles ont déterminé un cadre de meilleures pratiques, de clarté et de pensée positive dans toute l'entreprise, sans pour autant limiter notre vision ou entraver des actions rapides. La manière dont les pouvoirs et les responsabilités sont répartis entre le Conseil d'Administration et le management exécutif garantit que tous les acteurs clés donnent à Interbrew les deux types de leadership dont nous avons besoin : un leadership basé sur le contrôle, et un autre basé sur la progression. La discipline essentielle qui règne au sein de l'entreprise nous fournit la base sur laquelle nous pouvons bâtir notre rêve pour l'avenir d'Interbrew.

Les règles sont strictes pour nous donner à tous, que nous soyons au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, la certitude qu'Interbrew est sur le bon chemin.

### Le Conseil d'Administration

Le Conseil est notre organe de décision suprême, si l'on exclut toutefois les pouvoirs réservés par la loi ou par statuts à l'Assemblée des Actionnaires. Le Conseil décide de la stratégie de la société, les objectifs à long terme et les investissements et désinvestissements majeurs. Il surveille également l'exécution des décisions qui en résultent. Le Conseil d'Administration nomme le CEO et les membres des trois Comités émanant du Conseil d'Administration. Tout en tenant compte des recommandations du CEO, le Conseil décide également de la structure du groupe, nomme

ou révoque les membres du management exécutif, et détermine les transactions majeures ou à long terme, le budget, et les plans d'investissement.

Les membres du Conseil comptent au moins six membres indépendants des actionnaires qui exercent une influence décisive ou notable sur la politique d'Interbrew. Ils sont choisis par le Conseil lui-même et leur nomination doit être approuvée par l'Assemblée des Actionnaires. Le président du Conseil d'Administration est nommé par le Conseil parmi ses membres. Les Administrateurs exercent un mandat de trois ans, et doivent se retirer après l'Assemblée des Actionnaires suivant leur 70e anniversaire. Les membres actuels du Conseil d'Administration sont les suivants :

Administrateurs	Expiration du mandat
Pierre Jean Everaert* – Président	2003
Charles Adriaenssen	2003
Comte Christophe d'Ansembourg (1)	2002
Allan Chapin* (2)	2002
Jean-Luc Dehaene*	2004
Harald Einsmann* (1)	2002
Bernard Hanon* (1)	2002
Remmert Laan	2004
Baron Frédéric de Mevius	2003
Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg (2)	2002
Vicomte Philippe de Spoelberch	2004
Alexandre Van Damme	2004
Kees J. Storm* (3)	2005
Peter Harf* (3)	2005
<b>Chief Executive Officer</b>	
Hugo Powell	
<b>Secrétaire Général</b>	
Patrice J. Thys	

\* Administrateurs indépendants – (1) Mandat venant à échéance le 30 avril 2002

(2) Mandat renouvelable le 30 avril 2002 – (3) A partir du 1er mai 2002

**Pierre Jean Everaert** (62) est administrateur d'Interbrew depuis 1997. Il est membre du Conseil d'Administration de KPNQwest, Banque Paribas PA Group (US) et d'autres sociétés.

**Charles Adriaenssen** (45) est membre du Conseil d'Administration d'Interbrew depuis 2000. Il est administrateur-délégué de CA&P Group (Belgique).

**Le Comte Christophe d'Ansembourg** (38) est administrateur d'Interbrew depuis 1996. Il est administrateur-délégué de Optimol Tribotechnik S.A. (Belgique)

**Allan Chapin** (60) est administrateur de notre entreprise depuis 1994. Il est l'un des Managing Directors de la banque Lazard à New York.

**Jean-Luc Dehaene** (62) ancien Premier Ministre belge, de 1992 à 1999, est membre du Conseil depuis 2001. Il est également membre du Conseil de Umicore, Telindus, Domo et Corona Lotus.

**Harald Einsmann** (67) est administrateur d'Interbrew depuis 1999. Il est également administrateur auprès de EMI Music Group, Tesco, BAT et d'autres sociétés.

**Bernard Hanon** (67) est administrateur d'Interbrew depuis 1990. Il est directeur général de Hanon Associates à Paris depuis 1986.

**Remmert Laan** (59) est administrateur d'Interbrew depuis 1998. Il est l'un des Managing Directors de la banque Lazard à Paris.

**Le Baron Frédéric de Mevius** (42) a rejoint le Conseil d'Administration d'Interbrew en 1991. Il est administrateur-délégué de Verlinvest S.A./N.V. (Belgique), une société privée.

**Le Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg** (56) est membre de notre Conseil depuis 1981. Il exerce plusieurs mandats au sein du groupe Union Minière.

**Le Vicomte Philippe de Spoelberch** (60) est membre de notre Conseil d'Administration depuis 1977. Il est membre du Conseil de Mosane, Floridienne et d'autres holdings privées belges.

**Alexandre Van Damme** (40) est membre de notre Conseil d'Administration depuis 1992. Il est administrateur de Patri SA (Luxembourg).

Le Conseil d'Administration se réunit régulièrement, et aussi fréquemment que l'exigent les intérêts de la société. En 2001, le Conseil a tenu 10 réunions ordinaires et 6 réunions extraordinaires. Les réunions ont souvent lieu dans des pays où Interbrew a des filiales, afin de permettre aux administrateurs d'être pleinement informés de la situation, de la problématique et des activités locales.

Le Conseil d'Administration est un organe collégial. Les décisions sont prises à la majorité simple. En cas de partage des voix, le vote du Président est prépondérant. Si l'un des administrateurs a un intérêt financier opposé et

divergent, il doit en informer les commissaires-reviseurs et les autres administrateurs, et ne peut prendre part aux délibérations concernant ce point précis.

Les administrateurs ont accès à tous les documents de l'entreprise nécessaires à l'accomplissement de leurs devoirs fiduciaires. Le Secrétaire Général leur fournit une assistance administrative, organise et assiste aux réunions du Conseil d'Administration. Les administrateurs ont également le droit de requérir le conseil d'experts indépendants selon une procédure formelle. Exceptionnellement, un mandat spécial peut être attribué à l'un des administrateurs après détermination par le Conseil de sa durée et de ses objectifs. Les administrateurs mandatés rendent régulièrement compte au Conseil. Certains administrateurs peuvent également faire partie des Comités du Conseil – le Strategy and Business Development Committee, l'Audit and Finance Committee, et le Human Resources and Nominating Committee.

### **Le Chief Executive Officer et le Management**

Le Chief Executive Officer (CEO) est chargé de la gestion journalière d'Interbrew et assume la responsabilité opérationnelle directe de la société tout entière. Il préside le Corporate Committee (CC), responsable de la centralisation et de la mise en œuvre du développement stratégique de la

société. Le Chief Operating Officer (COO) est membre du Corporate Committee et préside l'Operating Committee (OC) chargé de l'uniformisation des opérations et du développement dans les différentes régions.

Le Chief Executive Officer émet des recommandations pour la nomination des membres des deux comités, qui forment ensemble le management exécutif de la société. Le Corporate Committee prend des décisions sur toutes les questions importantes pour la société qui ne ressortent pas des pouvoirs du Conseil d'Administration. Nous comptons parmi ces points les transactions financières à court terme, la gestion des fonds à court terme, les apports en capital et les transactions immobilières. Le Corporate Committee examine également les questions sur lesquelles le CEO donne un avis au Conseil d'Administration, et nomme tous les cadres en dessous du niveau du management exécutif. Le Corporate Committee et l'Operating Committee se réunissent au moins une fois par mois. Les membres prennent normalement leur retraite à la fin de l'année suivant leur 65e anniversaire. Les membres du Corporate Committee et de l'Operating Committee d'Interbrew sont repris en page 24.

# Corporate governance

## Les Comités du Conseil

Le Conseil d'Administration est assisté par trois comités.

Le Strategy and Business Development Committee (SBDC) assiste le Conseil d'Administration pour la stratégie, les partenariats, les acquisitions et les désinvestissements. Le SBDC compte quatre membres du Conseil d'Administration (deux membres indépendants et deux membres faisant partie des actionnaires principaux) et quatre membres du Corporate Committee, dont le CEO.

Le Human Resources and Nominating Committee assiste le Conseil d'Administration pour la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne le suivi de la performance, le planning des successions et les rémunérations.

Dans le cadre de sa fonction d'audit, l'Audit et Finance Committee assiste le Conseil dans sa responsabilité de contrôle de la société, particulièrement par rapport au rôle du commissaire et des auditeurs internes, et à leur collaboration. Le CEO, le management exécutif et le commissaire d'Interbrew assistent aux réunions du comité si nécessaire, mais celui-ci se réunit également en leur absence à la demande du commissaire ou Directeur de l'Audit Interne ou si un de ses membres en fait la demande.

L'Audit et Finance Committee agit selon les dispositions d'une charte, définissant clairement les responsabilités.

Dans le cadre des résultats financiers, le management d'Interbrew prépare et présente les rapports financiers de l'entreprise et en garantit l'intégrité. Il est également responsable des principes régissant les rapports comptables et financiers de l'entreprise, ainsi que des procédures et dispositifs de contrôle interne destinés à garantir le respect des normes comptables, légales et réglementaires. Le commissaire est responsable de la vérification des états financiers de l'entreprise, et est chargé de remettre un avis sur leur conformité avec les normes comptables internationales (IAS).

Dans le cadre de sa fonction d'audit, l'Audit et Finance Committee surveille le management dans l'exercice de ses responsabilités. Il examine donc les rapports financiers audités, et en débat avec le management et les commissaires-reviseurs. Le comité évalue également l'indépendance des commissaires-reviseurs en examinant avec eux leur déclaration écrite définissant toute relation avec l'entreprise.

Le Conseil d'Administration choisit les membres des trois comités parmi les administrateurs ; certains cadres supérieurs siègent également ex officio. Actuellement, les membres se répartissent comme suit :

### Audit & Finance Committee

Allan Chapin*	Baron Frédéric de Mevius
Pierre Jean Everaert*	Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg

### Human Resources and Nominating Committee

Charles Adriaenssen	Hugo Powell**
Pierre Jean Everaert*	Vicomte Philippe de Spoelberch

### Strategy and Business Development Committee

Stéfan Descheemaeker**	Luc Missorten**
Pierre Jean Everaert*	Vicomte Philippe de Spoelberch
Hugo Powell**	Alexandre Van Damme
Patrice J Thys**	Bernard Hanon*

\* Administrateur indépendant

\*\* Membre du Corporate Committee

### Autres points

**REMUNERATIONS** En 2001, nous avons versé aux administrateurs et au management exécutif un montant total de rémunérations de 18,2 millions d’euros, y compris les bonus. 0,8 millions de cette somme ont été versés aux membres du Conseil d’Administration et 17,4 millions ont été versés au CEO et aux membres du Management.

**PROGRAMME DE “LONG TERM INCENTIVES”** En 1999, nous avons adopté un programme de “long term incentives” autorisant le Conseil d’Administration à émettre occasionnellement des droits de souscription nominatifs non-transmissibles pour les administrateurs, les cadres et dirigeants. Ces émissions doivent répondre aux conditions de limitation ou d’annulation du droit de préférence des actionnaires. Chaque droit de souscription autorise son détenteur à souscrire à une action pour un prix équivalent au cours moyen de nos actions durant les 30 jours précédant la date d’émission du droit de souscription. En 2001, le Conseil d’Administration a fait usage de ce droit.

**HONORAIRES DU COMMISSAIRE** L’Assemblée Générale des Actionnaires fixe les émoluments du commissaire pour ses services liés au contrôle de nos comptes. Ses émoluments annuels pour ces services sont actuellement de 7 379 000 euro hors taxe sur la valeur ajoutée. Notre commissaire est KPMG, représenté par Erik Helsen.

**PLAN D’ACQUISITION D’ACTIONS POUR LES EMPLOYES (PAAE)** En 2000 et 2001, nous avons instauré un PAAE, qui a permis à la plupart de nos employés dans le monde d’acquérir des actions Interbrew avec une réduction de 20 % par rapport au cours moyen de nos actions durant les trente jours précédents. Grâce à ce plan, les employés possèdent aujourd’hui 0,15 % du capital de la société.

### INTERETS DANS LES TRANSACTIONS

Nos administrateurs, membres du management exécutif et le commissaire n’ont aucun intérêt, et n’en ont pas eu auparavant, dans aucune transaction d’Interbrew effectuée au cours des trois dernières années fiscales, qui auraient été faite à des conditions inhabituelles.

**POLITIQUE DE DIVIDENDES** Nous avons l’intention de retenir la majorité de nos bénéfices, afin de financer notre croissance future. La somme disponible pour le paiement de dividendes est comprise entre 25 % et 33 % de notre bénéfice net après impôts.

**PROGRAMME POUR L’ENVIRONNEMENT, LA SANTE ET LA SECURITE** Nous nous engageons à gérer notre entreprise d’une manière socialement responsable, afin de protéger nos employés, nos actionnaires, nos clients et l’environnement. En 2001, nous avons élaboré un nouveau programme pour l’environnement, la santé et la sécurité (EHS, Environment, Health and Safety) qui présente les principes que nous entendons respecter partout dans le monde. Il représente une source précieuse d’informations pour notre personnel, et en particulier pour le management et les professionnels de l’EHS. Les aspects principaux de ce programme concernent l’amélioration constante de nos performances en matière d’EHS, le respect des normes légales, la consultation des employés et des autorités, la définition d’objectifs clairs et concrets et la clarification des responsabilités respectives des employés et du management.

### Structure de l’actionnariat

La dernière déclaration des participations importantes, faite à la société le 31 décembre 2001 conformément à la loi belge, montre que trois organisations agissant de concert détiennent ensemble 283 484 940 actions ordinaires de la société :

	Nombre d’actions (au 31 décembre 2001)	% de droits de vote liés aux actions émises par la société
1. Stichting Interbrew	275 620 141	63,93%
2. Fonds Interbrew- Baillet Latour	3 370 800	0,78%
3. Fonds Président Verhelst	4 494 000	1,04%
Total de 1, 2 et 3	283 484 940	65,75%

### Convention entre actionnaires

Notre actionnaire de contrôle est la Stichting Interbrew, une fondation constituée selon la loi des Pays-Bas. Les détenteurs de certificats émis par la Stichting Interbrew liés à des actions spécifiques ne sont pas autorisés à demander l'échange de leur certificat contre des actions de notre société avant le 30 juin 2004. Après cette date, un préavis de 12 mois est requis.

La Stichting Interbrew ne peut être dissoute que si elle ne détient plus aucune action certifiée, ou si une majorité de 85 % des détenteurs de certificats se prononce en faveur de la dissolution lors d'une assemblée générale, suivant une proposition du Conseil d'Administration de la Stichting Interbrew.

La Stichting Interbrew a conclu des accords de vote avec le Fonds Interbrew-Baillet Latour et le Fonds Président Verhelst. Ces accords prévoient des consultations entre les trois organisations avant toute assemblée des actionnaires, afin de décider de la manière dont elles exerceront les droits de vote liés aux actions qu'elles détiennent.

### Présidents honoraires

Interbrew a trois présidents honoraires :

Raymond Boon-Falleur

Jacques Thierry

Le Baron Paul De Keersmaecker

## Corporate Committee

### Hugo Powell

#### CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Hugo Powell (57 ans) est Chief Executive Officer d'Interbrew S.A. depuis 1999. Auparavant, il a occupé différents postes de direction au sein de John Labatt Ltd. et d'Interbrew, depuis 1984, et a notamment été Chief Executive Officer d'Interbrew Americas dès 1995.

Avant 1984, il a été Président de Nabob Foods Canada, puis Président de Jacobs Suchard Allemagne.

Il avait débuté sa carrière chez Unilever Companies Inc., au Royaume-Uni, en 1963, avant de rejoindre Warner Lambert, au Royaume-Uni, en 1968, et de partir pour le Canada en 1971. Il était ensuite devenu Président de Lowney's Ltd. en 1977. Monsieur Powell est diplômé de Charterhouse, en Angleterre.

### Stéfan Descheemaeker

#### CHIEF STRATEGY & BUSINESS DEVELOPMENT OFFICER

Né en 1960 ; Ingénieur Commercial Solvay, Université Libre de Bruxelles (ULB), 1983. Il a entamé sa carrière comme consultant au cabinet du Ministre des Finances, Bruxelles, en 1984. Il a rejoint Interbrew en tant que directeur corporate strategy en 1996.

### Jerry Fowden

#### CHIEF OPERATING OFFICER

Né en 1956 ; BSC Honours in Food Science and Management Studies à l'Université de Londres. Il a occupé divers postes chez Mars, PepsiCo, Hero et Rank Group et fut COO chez Bass Brewers de 1992 à 1996. C'est en 2001 qu'il a rejoint Interbrew en tant que CEO Bass Brewers.

### Luc Missorten

#### CHIEF FINANCIAL OFFICER

Né en 1955 ; diplômé de l'université de Louvain (KUL); masters of laws à l'Université de Californie, Berkeley. Il a rejoint City Bank en 1981. Il a entamé sa carrière chez Interbrew en tant que Corporate Finance Director en 1990.

### Patrice J Thys

#### ADVISOR TO THE CHAIRMAN

#### CHIEF LEGAL & CORPORATE AFFAIRS OFFICER (REGIONAL PRESIDENT, CHINA)

Né en 1955 ; diplômé en Droit, Université de Louvain (UCL), Certificates in International and European Law à l'université de Leiden, Pays-Bas, Master Degree, Université de Chicago. Il a entamé sa carrière auprès de F.N. Manufacturing Inc. (South Carolina/USA). Il a rejoint Interbrew en tant que directeur juridique en 1989.

### Chris Verougstraete

#### CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER

Né en 1950 ; diplômé des universités de Gand et de Bruxelles; MBA au Vlerick Institute of Management. Il a démarré sa carrière à la Sabena en 1976. Il a rejoint Interbrew en tant que Executive Vice President, Human Resources en 2000.

# Operating Committee

## Dieter Ammer

### REGIONAL PRESIDENT

#### GERMANY, SOUTHERN EUROPE & EXPORT

Né en 1950 ; licencié en Économie de l'Université de Fribourg (Allemagne). Il a rejoint Brauerei Beck & Co. en 1997, en tant que membre du Conseil de Direction, et est devenu Président et Chief Executive Officer de la société au début de l'année 2001.

## Alain Beyens

### REGIONAL PRESIDENT, BENEFRALUX

Né en 1961 ; diplôme d'Ingénieur Commercial de l'École de Commerce de Solvay (Bruxelles). Il a débuté chez Interbrew en 1987, dans la distribution, pour Interbrew Belgique.

## Steve Cahillane

### REGIONAL PRESIDENT, USA

Né en 1965 ; BA à la Northwest University et MBA à Harvard. Il a rejoint Labatt USA en tant que National Account Operations Manager.

## Jaak De Witte

### REGIONAL PRESIDENT, CENTRAL EUROPE

Né en 1957 ; Maîtrise en Économie Appliquée à l'Université d'Anvers et Maîtrise en Marketing à l'Université de Gand. Il est entré chez Interbrew en 1991, en tant que European Marketing Director Specialties & Premium Beers.

## Bruce Elliot

### REGIONAL PRESIDENT, CANADA & CUBA

Né en 1955 ; licence en Education physique NB, 1977 ; a rejoint Labatt au New Brunswick, en 1977, en tant que Sales Representative.

## Stewart Gilliland

### REGIONAL PRESIDENT, UK & EIRE

Né en 1957 ; diplômé d'études commerciales ; a rejoint Whitbread, en 1984, en tant que Regional Account Manager.

## Larry J Macauley

### CHIEF TECHNICAL OFFICER

Né en 1950 ; Bachelor of Science, Université de Waterloo (Canada), 1973. Il a rejoint Labatt en tant que stagiaire à la production à la brasserie de London, Ontario, en 1973.

## Phillip Vandervoort

### CHIEF INFORMATION OFFICER

Né en 1961 ; diplôme d'Ingénieur de l'Université de Louvain (KUL) et Maître en Administration des Entreprises à l'Université de Louvain-la-Neuve (UCL), est entré chez Interbrew en 2000 en tant que CIO.

## Jo Van Biesbroeck

### CHIEF PLANNING & PERFORMANCE OFFICER

Né en 1956 ; diplômé en économie, Université de Louvain (KUL). Il a entamé sa carrière chez Interbrew, marketing et logistique, en 1978.

## Ignace Van Doorselaere

### CHIEF MARKETING OFFICER

Né en 1959 ; Traducteur-interprète, Gand (Belgique); MBA, Wharton School of the University of Pennsylvania, USA. Il a rejoint Interbrew en tant que vice-directeur du département de business development, en 1990.

## André Weckx

### REGIONAL PRESIDENT, RUSSIA-UKRAINE

Né en 1953 ; ingénieur en chimie et industries agricoles, Université de Louvain (KUL). Il a rejoint Interbrew en tant que plant manager des Diamond Breweries, Nigeria, en 1982.

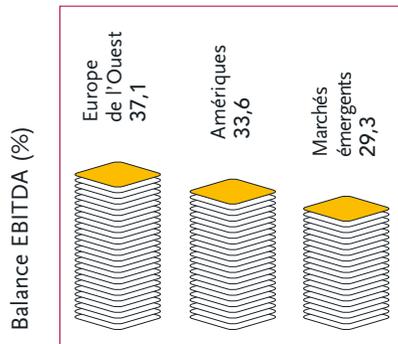


**Lefse**®

**UNE QUESTION DE CROISSANCE**

**MARCHÉS MATURES ET MARCHÉS ÉMERGENTS**

# Une question de croissance



## Introduction à la stratégie risque/croissance

Une taille raisonnable nous donne les meilleurs atouts possibles pour réagir aux conditions du marché. Ces conditions ne seront jamais faciles. Quel était l'intérêt de placer des marques locales à la pointe de l'expansion ? Elles nous ont permis de pénétrer des marchés émergents qui n'étaient pas encore prêts pour une marque internationale importée. La stabilité du cash flow de nos marchés matures nous apportait la sécurité nécessaire pour investir sur ces marchés plus risqués, mais offrant des perspectives de croissance. C'est ainsi que nous avons été en mesure de positionner nos activités dans les endroits du monde où la bière semble avoir l'avenir le plus prometteur. La stratégie de marque a directement conduit à la stratégie de croissance.

Notre objectif a été de créer une géographie intelligente, en veillant à équilibrer la croissance et le risque. Notre étendue actuelle signifie que pour Interbrew les risques sont répartis en termes de pays, de régions, et de devises. Notre positionnement est également un atout, puisque nos volumes sont dans l'ensemble bien situés par rapport à la concurrence. L'équilibre des marchés matures et des marchés émergents reste notre objectif, mais nous disposons déjà d'un équilibre fondamental quant à nos activités. L'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord et les marchés émergents assurent chacun environ un tiers de l'EBITDA d'Interbrew. Dans ce domaine, c'est surtout le cash flow qui importe, ou l'EBITDA. Au sein même des marchés émergents, l'EBITDA est bien équilibré par région : l'Europe Centrale représente en effet 31 %, l'Europe de l'Est 28,5 % et la zone Asie et Océanie, 40,5 %.

## Amérique du Nord

**CANADA** La santé des marques constitue la pierre angulaire des performances de l'année, avec des volumes en augmentation de 1,7 %. Un des faits marquants fut le succès de la Oland Specialty Beer Company, qui témoigne de la richesse du patrimoine de nos marques premiums et spéciales. Les volumes ont augmenté de 30 % (après une hausse de 30 % en 2000 également), avec l'Alexander Keith's comme marque phare. Sur le marché des bières classiques, nous avons bénéficié de la croissance dans le segment des légères, pour atteindre des augmentations de volumes approchant les 20 % pour la Blue Light et la Bud Lite.

L'organisation a été renforcée afin d'exploiter la force nationale d'une stratégie commerciale unique. Nous nous sommes concentrés sur la mise en place d'une culture de la créativité, en encourageant nos collaborateurs à innover. Au Canada, depuis des années, le mot d'ordre a été d'assurer une exécution optimale, ce qui a permis d'atteindre un taux de croissance annuel significatif en EBITDA, de 1996 à 2000.

**ETATS-UNIS** Notre croissance est à nouveau supérieure à la croissance moyenne dans le segment des bières spéciales et importées. Rolling Rock, qui nous fournit notre plate-forme locale, tient tête à la concurrence dans le domaine difficile des bières spéciales américaines, et termine l'année dans de bonnes conditions. Les trois piliers de notre croissance commerciale (les marques canadiennes, les marques mexicaines, et les marques de bières spéciales belges) ont tous réalisé des performances saines, tout en préservant un bon potentiel pour l'avenir. Les marques canadiennes ont progressé de plus de 10 % et les mexicaines de 6 %. L'arrivée de Beck&Co., après la fin de l'année, a encore renforcé notre portefeuille : grâce à ses 1,1 millions d'hectolitres supplémentaires, qui s'ajoutent aux 4,8 millions d'hectolitres actuels, Labatt USA devient la première entreprise de bières spéciales et d'importation, avec trois des cinq principales marques d'importation. Malgré l'impact sur le marché des événements du 11 septembre à New York, nous prévoyons encore une croissance supérieure à celle du segment des bières d'importation. Notre stratégie consiste en un effort concentré, dont la priorité est les 150 principaux grossistes dans les 20 états les plus importants.

**AUTRES MARCHES REGIONAUX** Notre joint venture 50/50 à Cuba a connu une bonne année, avec 22 % de croissance pour Cristal sur le marché des devises fortes, et ce malgré les mauvaises conditions économiques et climatiques et la faillite de la compagnie aérienne de tourisme. Nous avons poursuivi nos investissements dans la distribution et dans l'infrastructure de la brasserie. En 2002, il sera toutefois difficile d'égaliser la croissance des années précédentes. Au Mexique, nous avons enregistré une légère baisse des parts de marché sur l'année, mais les indicateurs économiques et démographiques locaux restent bons.

## Europe de l'Ouest

La poursuite des innovations a contribué à une bonne croissance globale de l'EBIT (7 %), malgré un durcissement de la concurrence. Nous avons gagné des parts de marché en Belgique, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, et sommes restés au même niveau en France. Ces quatre pays ont réalisé une progression sur le marché "off-trade", ce qui constitue une belle reconnaissance pour notre portefeuille de marques. Notre première année complète d'exploitation de l'ex-brasserie Whitbread a permis de conquérir les parts de marché les plus importantes jamais obtenues, et d'obtenir un indice de croissance du bénéfice à deux chiffres. Notre première année complète d'exploitation de Bass a été la meilleure depuis dix ans, en dépit des conditions difficiles d'une entreprise en période transitoire.

Dans cette région, presque toutes nos marques ont renforcé leur position. Trois événements majeurs à relever : premièrement, la croissance à deux chiffres de Stella Artois au Royaume-Uni pour la cinquième année consécutive ; deuxièmement, Leffe a accru ses parts de marché partout ; troisièmement, Hertog Jan et Dommelsch ont toutes deux enregistré une croissance à deux chiffres aux Pays-Bas. Hoegaarden a souffert du repli dans le segment des bières blanches, mais conserve nettement sa position de leader. Dans le cadre d'un important programme de développement dans cette région, nous avons lancé la Dommelsch Ice et une marque de beer mix : la Conquistador.

## Marchés émergents

**EUROPE CENTRALE** Les marchés de la bière sont restés plus ou moins stables dans tous les pays, à l'exception de quelques légères baisses sur les marchés déprimés du Monténégro et de Bosnie-Herzégovine. En Roumanie et en Bulgarie, le pouvoir d'achat est resté limité, et les consommateurs ont continué à privilégier les différents segments bon marché, qui représentent actuellement environ 60 % du marché total. Malgré ces difficultés, nous avons amélioré le total de nos ventes, ainsi que nos parts de marché, dans tous les pays.

# Une question de croissance

Les événements majeurs ont été le succès de la Borsodi Sör, qui nous a permis de devenir le leader du marché en Hongrie, et la poursuite des excellentes performances d'Ožujsko en Croatie, dont les parts de marché sont passées de 40,6 % à 42,5 %. Nous avons enregistré une forte croissance du chiffre d'affaires net en Croatie, en République Tchèque et en Hongrie. L'année a vu le revirement opérationnel et financier des Brasseries de Prague, à la suite de leur acquisition en août 2000 : nous avons gagné deux points de parts de marché, et enregistré une hausse importante de l'EBITDA.

**EUROPE DE L'EST** La Russie enregistre à nouveau une croissance importante de son chiffre d'affaires net et témoigne d'une saine amélioration de sa marge brute et de l'EBITDA. L'objectif stratégique de 70 % des ventes dans le segment de cœur de marché a été atteint, et a permis une nouvelle amélioration du chiffre d'affaires net par hectolitre. Les volumes de bières ont augmenté de 2 %, mais n'empêchent toutefois pas une légère baisse des parts de marché, due à la préférence donnée à la valeur des ventes plutôt qu'au volume, et en raison de notre absence de certains segments de marques et de conditionnements du marché. Ce point retiendra toute notre attention en 2002.

Les activités ont poursuivi leur rapide évolution. Les principaux développements concernent la réorganisation de l'entreprise en quatre business units commerciales, et l'évolution de la stratégie de marque visant à nous permettre de tenir tête à la concurrence, dans tous les segments, à l'échelon national. Notre portefeuille a été conçu pour proposer une offre complète : Stella Artois, lancée dans le segment premium international ; Sibirskaia Korona, relancée en octobre en tant que premium locale ; Klinskoye, lancée au mois de mai dans le segment haut de gamme ; Tolstiak en bas de gamme, et enfin, l'identification d'une marque bon marché. L'année 2001 a vu la mise en place d'EFAS, une application de planification des ressources de l'entreprise dans les six autres brasseries et les huit centres de distribution. Nous avons également entamé la réorganisation de notre distribution et nous nous sommes efforcés de revoir la conception de notre chaîne d'approvisionnement.

L'Ukraine a enregistré une progression exceptionnelle, avec une croissance importante du chiffre d'affaires net et un passage au positif de l'EBIT, en avance sur les prévisions. Les volumes ont augmenté de 16 % et les parts de marché ont atteint presque 35 %. Le portefeuille de marques réaligné a connu un succès impressionnant, grâce au lancement réussi de la Stella Artois, brassée à Desna pour la Russie et l'Ukraine, à la croissance exceptionnelle de la Chernigivski en tant que bière de haut de gamme, et au repositionnement convaincant de notre marque Rogan, passée du segment des bières bon marché vers le bas du segment de cœur de marché. Autres faits remarquables : la vente de Krym et l'intégration rapide des activités de Rogan.

**ASIE ET OCÉANIE** La Corée a enregistré une croissance du marché de 8,4 %, favorisée par une réduction des droits d'accises qui a maintenu les prix à la consommation stables. Nous avons augmenté nos volumes de 4,2 %, ce qui entraîne une baisse des parts de marché. Les premières étapes du repositionnement de l'OB Lager ont été accomplies, et ont permis le rendement rapide que nous espérons. La croissance considérable de la Cass dans le "core" segment, et de Cafri et Bud dans le segment premium, ont aidé à construire le portefeuille puissant dont nous avons besoin. Les résultats fondamentaux de l'entreprise se sont améliorés : nous avons en effet enregistré une forte croissance de l'EBIT, et obtenu pour la première fois un bénéfice net positif après impôt. L'intégration de Cass s'est achevée par la fusion légale des deux entreprises. Nous avons également pris une option d'achat sur le reste des actions de notre entreprise coréenne.

Pendant ce temps, nos activités dans la région de Nanjing, en Chine, ont connu un début de reprise. La baisse des volumes s'est interrompue et divers signes de relance se sont manifestés, prouvant la solidité de notre marque locale, Jinling, qui reste leader sur ce marché particulier.

**“Les résultats de l'entreprise se sont améliorés grâce à une forte croissance de l'EBIT”**



# Hoegaarden<sup>®</sup>

witbier - bière blanche

UNE QUESTION D'ENVERGURE

CROISSANCE ORGANIQUE ET CROISSANCE EXTERNE

# Une question d'envergure

“Notre vision de la consolidation nous dicte de rester raisonnable du point de vue de la taille, parce que ce qui importe vraiment, c'est le développement après acquisition”

## Une question d'envergure : introduction

La prochaine décennie semble très prometteuse. McKinsey prévoit en effet une croissance de l'EBITDA dans le secteur de la bière de 11,1 % en termes réels entre 2000 et 2010. 4,3 % de cette croissance devraient être réalisés grâce à la consolidation nationale, régionale et mondiale. Interbrew entend rester un des consolidateurs de premier ordre dans le secteur, attentif aux nouvelles opportunités. Comme par exemple l'Allemagne et sa structure atomisée de 1 270 brasseries, dont à peine 2 % brassent plus d'un million d'hectolitres par an. Cette industrie nationale est maintenant mûre pour le changement, alors que les signes de ralentissement et de surcapacités se précisent.

Nous n'envisageons toutefois pas ce processus de consolidation comme un événement unique. La consolidation ne se résume pas au simple regroupement d'entités plus petites, sans autre préoccupation. De par la nature de la dynamique commerciale, certains de ces regroupements ne s'avèreront pas viables et les pièces du puzzle devront à nouveau être déplacées.

Notre vision de la consolidation nous dicte de rester raisonnables du point de vue de la taille, parce que ce qui importe vraiment, c'est le développement après acquisition. L'acquisition est moins une question de taille (quelle importance on a) qu'une question de possibilités (quelle importance on peut avoir). En d'autres mots, la taille constitue le point d'arrivée, et non le point de départ. C'est en nous plaçant aux côtés du management local, en aidant l'entité à étendre ses activités et en combinant nos compétences aux leurs que nous pourrions atteindre ce point. Nos ambitions de croissance sont avant tout autonomes.

Cette obsession de l'augmentation des revenus dans les entreprises que nous acquérons, conditionne notre structure de récompenses. Les 200 cadres supérieurs de la société ne sont récompensés que pour des performances supérieures à conditions égales. S'ils réussissent à obtenir une croissance organique de l'EBIT, la composante variable de leur salaire augmente. Mais si elle diminue, le bonus est supprimé. Le même principe s'applique au rendement sur le capital investi, étant donné notre utilisation prudente du capital.

Notre expansion et notre recherche de la taille adéquate sont passées par une combinaison de la croissance externe et de la croissance organique. Année après année, l'utilisation de nos acquis explique un plus grand pourcentage de nos performances. À l'avenir, nous pouvons nous attendre à trois types de croissance organique : tout d'abord, une croissance inhérente à notre market mix ; ensuite, une croissance de nos parts de marché, conformément à ce qui a été accompli dans le passé ; et enfin, certaines synergies d'achat. Telle est la réalité derrière les objectifs que nous nous fixons, et telles sont les raisons de notre optimisme pour l'avenir. Les acquisitions nous ont doté de la bonne plate-forme – une disposition intelligente de nos opérations dans le monde. Alors que certains marchés brassicoles semblent s'étendre, et d'autres se contracter, nous espérons marquer le monde de notre empreinte.

### Rapport sur la croissance organique

Dans 16 des pays dans lesquels nous sommes présents, la taille des activités est restée inchangée en 2000 ou en 2001 : la croissance de l'an dernier était donc entièrement organique. Et chacun de ces 16 pays a enregistré une croissance. Nous avons augmenté les volumes ou les parts de marché, voire les deux – à l'exception de la Bulgarie et de nos activités moins importantes en Chine et au Luxembourg, et celles en France, qui sont restées stables. Il en va de même lorsque nous examinons la croissance autonome de l'ensemble de nos opérations. Les volumes d'Interbrew, à l'exclusion du Mexique, ont augmenté de 2,9 %.

Il va de soi que l'augmentation du volume doit aller de pair avec l'augmentation de la valeur. C'est là qu'il s'agit d'être meilleur que le meilleur des concurrents locaux. L'année dernière, une fois encore, notre chiffre d'affaires net a augmenté plus que notre volume, ce qui représente une augmentation de la valeur du chiffre d'affaires net de 8,9 %, avec comme résultat d'agréables bénéfices. Nous considérons la croissance organique de l'EBITDA comme la clé nous permettant de créer de la valeur pour nos actionnaires. Nous avons atteint une forte augmentation globale de 13,4 %, grâce à une augmentation de 18,1 % en Europe de l'Ouest, de 8,6 % en Amérique du Nord, et de 27,1 % sur les marchés émergents. L'EBIT constitue un point central pour

## Une question d'envergure

nous, puisqu'il reflète la sagesse avec laquelle nous faisons usage du capital dans nos activités. En 2001, notre EBIT a été encore meilleur, avec une croissance de 49,4 % dans le monde. Nous avons été particulièrement satisfaits de constater que le retour sur le capital investi dans les marchés émergents continue à croître.

### Rapport sur les changements d'envergure

L'acquisition de Beck's nous a permis de nous emparer d'une des meilleures marques au monde. Il s'agissait probablement de la dernière marque de bière réellement internationale disponible, la seule encore détenue par des particuliers. Le contrat été signé en août 2001 et clôturé en février 2002. En Allemagne, Beck&Co est le huitième brasseur national avec un volume domestique de 2,7 million d'hectolitres. Le marché allemand connaît un recul général, mais le segment des bières premiums et spéciales, où se situe Beck's, est en croissance depuis quelques années. Beck&Co est également le seul brasseur allemand avec de réelles activités d'exportation : ses volumes de ventes sont plus importants à l'étranger qu'en Allemagne, pour un total de 2,9 millions d'hectolitres dans 120 pays.

Le marché principal est les Etats-Unis, où Beck's est le quatrième importateur, avec 900 000 hectolitres. Aux Etats-Unis, la force de Beck's complète bien la nôtre. Beck's a 80 % de grossistes en commun avec Labatt USA., même si les activités de Labatt connaissent une croissance beaucoup plus rapide. L'ajout de Beck's dans notre offre aux grossistes donnera plus de poids et de pouvoir à la marque, et lui permettra de réaliser son potentiel. En Grande-Bretagne, Beck's a des volumes de 700 000 millions d'hectolitres et est distribuée par Scottish and Newcastle. L'autre marché d'exportation principal de Beck's est l'Italie, où elle est la première marque d'importation, avec un taux de croissance annuel agrégé de 14,2 % pour les six dernières années, en jouant pleinement la carte de la proximité et de la réputation allemande. Une fois encore, la combinaison est avantageuse. Interbrew a gagné un gros volume d'activités en Italie suite au règlement Bass, qui nous a permis de conserver les marques Bass ale et Tennent's dans le monde entier.

**NOTRE INTRODUCTION EN ALLEMAGNE** Nous sommes entrés sur le marché allemand en juillet grâce à l'acquisition de Diebels, pour un montant équivalent à 6,5 fois l'EBITDA. Diebels est une marque allemande classique, leader dans le segment Alt Bier, avec des volumes de 1,5 million d'hectolitres et une part de marché globale de 1,4 %. Ces activités incluent la nouvelle marque de bière/coca DIMIX, lancée en décembre 2000 et dont le volume a dépassé les 100 000 hectolitres à la fin de la première année.

**NOTRE EXPANSION AU ROYAUME-UNI** Dans le cadre du règlement Bass, Interbrew a été autorisée à conserver les marques Bass et Tennent's, qui représentent environ 5 % du marché au Royaume-Uni. Nous avons conquis des positions de pointe en Ecosse et en Irlande du Nord, ainsi qu'une présence modeste en République d'Irlande. Il s'agit d'entreprises puissantes, avec de grosses marges et des volumes importants. Nos parts de marché sont de 29 % en Irlande du Nord et de 39 % en Ecosse. Nous disposons à présent du réseau adéquat pour lancer la Stella Artois sur les trois territoires. Cette opération constituera un exemple à petite échelle de la stratégie d'Interbrew : mettre en place une plate-forme solide puis y ajouter des éléments. En outre, la force de Tennent's en Italie et de Bass ale aux Etats-Unis implique que ces deux entreprises renforcent la plate-forme locale dont nous disposons.

**NOTRE INTRODUCTION EN SLOVENIE** Nous avons pris une participation de 40,8 % dans le deuxième brasseur slovène, Union Breweries. Cette prise de participation illustre bien notre manière d'utiliser une acquisition audacieuse pour renforcer notre position dans une région donnée, ici l'ex-Yougoslavie. Union a des volumes de bière de 1,1 million d'hectolitres et dispose d'installations de pointe. Elle produit également les jus de fruits Fructal (1,2 million d'hectolitres), ainsi que des soft drinks et de l'eau minérale (0,5 million d'hectolitres). La transaction prévoit pour Interbrew des contrats d'exploitation de la marque Union en Croatie, en Serbie, en Albanie, au Monténégro et au Kosovo, ainsi qu'un contrat permettant aux brasseries Union Breweries de produire des produits Interbrew. Notre participation initiale (24,6 %) a été portée à 40,8 % suite à une offre publique d'achat (clôturée après la fin de l'année) qui a permis à Interbrew de devenir l'actionnaire individuel principal.

“Nous avons conquis des positions de pointe en Ecosse et en Irlande du Nord, avec de grosses marges et des volumes importants”



UNE QUESTION DE MARQUES

COEUR DE MARCHÉ ET PREMIUMS

# Une question de marques

## Une question de marques: introduction

Le monde de la bière est un monde gratifiant, fondé sur le choix humain, les préférences individuelles et le plaisir social. Le seul impératif est de plaire au consommateur. Si nous fabriquions des téléphones mobiles ou des ordinateurs, nos contacts avec les consommateurs seraient radicalement réduits, et une seule vente pourrait durer plusieurs années. Il en va tout autrement pour la bière. Les gens ne viennent pas nous voir tous les deux ou trois ans, mais deux ou trois fois au cours de la même soirée. Il n'y a pas non plus de surprise possible quant au résultat, ou de consommateurs qui n'ont pas d'idée précise sur le produit qu'ils vont recevoir : 99,9 % d'entre eux savent exactement ce qu'ils vont recevoir. Chaque vente se transforme donc en une approbation, un vote de confiance. C'est la raison pour laquelle nous sommes tellement proches des consommateurs.

Pour rendre son exploitation rentable, un brasseur doit faire partie de la vie de ses consommateurs. Faire partie de leur vie quotidienne est une chose. Etre à leurs côtés quand ils se défoulent en est une autre. Le quotidien représente toutefois 90 % du marché, et les moments de fête 10 % à peine. Le quotidien constitue la partie la plus importante de nos activités de World's Local Brewer®. Mais nous sommes également le brasseur des moments de fête, et nous ajoutons nos marques mondialement connues à notre base locale. Nous offrons aux consommateurs ce qu'ils désirent, au fur et à mesure que la richesse s'installe dans un pays, ou que les choix des consommateurs deviennent plus sophistiqués. L'assortiment de nos variétés est une tour dont les consommateurs peuvent gravir les différents étages.

## Avancée sur le marché international des premiums et des bières spéciales

L'achat de Beck's et notre entrée sur le marché allemand nous ont assuré une position plus solide sur le marché des premiums et des bières spéciales. Le marché des bières premiums et des ales internationales représente pour nous un créneau particulièrement rentable, puisqu'il représente 12 % de notre volume mondial, mais 23 % de nos bénéfices. Tandis que l'on prévoit une croissance de 2 à 3 % dans l'industrie de la bière à l'échelon mondial, on s'attend à ce que le marché des premiums et des bières spéciales connaisse une croissance de 4,5 % – le double, donc. Il est instructif d'examiner la géographie de ce segment. La moitié du volume se situe dans trois pays\*\* – les Etats-Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne – où Interbrew est désormais implantée. Il est permis d'espérer une croissance rapide dans trois autres pays – le Mexique, la Russie et le Canada – où nous avons également des activités.

Actuellement, la catégorie premiums/bières spéciales représente 20% de notre volume. Beck's renforce notre assortiment existant, composé de Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, et Bass ale. Nous disposons d'un portefeuille à large spectre : toutes les spécialités ont leur place dans des segments différents, et nos deux blondes premiums ont des positions clairement différenciées. Grâce à l'introduction de Beck's, nous dépassons les 10 millions d'hectolitres vendus à prix premium, ce qui nous place à la seconde position du segment premium dans le monde.

\*\* Source : Canadean, données Interbrew, rapports annuels, analyse McKinsey

## 42 Une question de marques

“Stella Artois a enregistré un des taux de croissance les plus élevés dans le segment des premiums internationales”

### La complémentarité de Beck's et de Stella Artois

Examinons la situation pays par pays. Sur chaque marché, une seule de nos bières blondes premiums est significativement mieux implantée et sera manifestement dominante. En Allemagne, ce rôle est rempli par Beck's. Aux Etats-Unis, Beck's est produite à 900 000 hectolitres, alors que Stella Artois n'en est qu'au début de sa progression. Il n'y a pas de conflit en Italie, où Beck's domine et Stella Artois est produite sous licence par Heineken, ni au Royaume-Uni, où Stella Artois domine et Beck's est distribuée par Scottish and Newcastle. Dans les pays où ni l'une ni l'autre bière ne semble dominer, nous nous concentrerons sur Beck's. Beck's nous offre indéniablement des opportunités sur certains marchés que Stella Artois pénétrerait plus difficilement.

### La croissance de Stella Artois

Les nouvelles sont bonnes. L'augmentation du volume de Stella Artois a atteint un nombre à deux chiffres, avec une croissance sur pratiquement tous les marchés. La marque a enregistré un des taux de croissance les plus élevés parmi le top dix des premiums internationales, ce qui propulse Stella Artois de la septième à la sixième place dans cette catégorie. Sa deuxième patrie est le Royaume-Uni, où elle a continué sa brillante progression. Une plus grande disponibilité – Stella Artois est à présent la bière blonde la plus distribuée dans le pays – et la mise en évidence de ses qualités de premier ordre ont contribué à une nouvelle augmentation de 20 % de ses volumes. Grâce à cette progression, Stella Artois est devenue la troisième marque du Royaume-Uni pour les produits d'alimentation.

Dans les autres pays, nous avons enregistré des résultats particulièrement prometteurs en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Canada et aux Etats-Unis. La situation est encourageante en Europe Centrale également : Stella Artois est une bière que l'on aime s'offrir. Les volumes pour cette région ont augmenté de 15 %, avec une bonne performance en Hongrie (une augmentation de 7 %) et en Roumanie (une augmentation de 23 % qui nous a permis d'atteindre les 210 000 hectolitres). Pour le futur, les événements de l'année dernière ont renforcé les possibilités de la marque. Interbrew UK a maintenant l'opportunité d'étendre le succès de Stella Artois de l'Angleterre vers l'Ecosse et l'Irlande du Nord, tandis que dans les pays où Beck's domine, nous pouvons à présent prendre le temps de perfectionner et d'affiner ce concept de “prix élevé rassurant”.

### Les performances de nos bières spéciales internationales sur les marchés segmentés

Il s'agit de marques super premiums nécessitant une longue période d'investissement avant de réellement s'implanter et se développer. Cependant, après cette phase initiale, il est permis d'espérer que ces marques rapportent un bénéfice deux à trois fois plus important que le volume produit. L'année dernière, la marque leader de notre assortiment était la Leffe, dont les volumes dans le monde entier ont augmenté de 11 %. Nous avons poursuivi l'implantation de la marque sur les marchés d'Europe Centrale, dans les villes où le pouvoir d'achat est le plus élevé. Hoegaarden a continué son avancée et a globalement progressé de 2 %. Elle a réalisé une percée remarquable de 15 % au Royaume-Uni, et est par conséquent devenue plus importante que Stella Artois ne l'était à ce stade de son introduction dans le pays. D'une manière générale, les bières belges ont amélioré leur image de marque en Amérique du Nord.

# Une question de marques

## Rapport sur nos marques locales de plus d'un million d'hectolitres

**THE BIG THREE** La Labatt Blue au Canada a adopté un rythme plus lent, en raison de l'érosion des consommateurs plus âgés. Mais cette marque rencontre un certain succès auprès des jeunes adultes, ce qui indique sans aucun doute un nouvel élan dans peu de temps. D'une manière générale, la gamme Blue a progressé au Canada et a continué à gagner du terrain aux Etats-Unis, avec des augmentations de volume de 11 % pour Labatt Blue et de 33 % pour Blue Light.

En Corée, la relance de notre plus grande marque permet des prévisions optimistes. Lorsque nous l'avons achetée en 1998, OB lager subissait un ralentissement depuis longtemps. Les chiffres ont correspondu à nos attentes durant les six premiers mois, mais il nous faut encore attendre une année pour avoir la certitude que les choses ont réellement changé. Outre OB lager, Cass nous a également donné à penser qu'elle pouvait, elle aussi, devenir une marque formidable. Elle a encore augmenté ses volumes de 20 %, franchissant ainsi la barre des trois millions d'hectolitres et se rapprochant de OB lager.

Entre-temps, Jupiler, en Belgique – notre première marque à dépasser les trois millions d'hectolitres – prouve qu'elle est toujours la meilleure. Les volumes ont continué à augmenter, atteignant 3,5 millions d'hectolitres l'an dernier. Sa part dans le segment des bières blondes classiques est maintenant proche de 50 % – une réussite exceptionnelle.

## LES MEILLEURES PERFORMANCES EN EUROPE

**CENTRALE** En Croatie, Ožujsko a également enregistré des performances exceptionnelles. Elle détenait environ 26 % de parts de marché lors de son arrivée dans le groupe Interbrew en 1994, et a atteint 39 % l'an dernier, augmentant ainsi ses volumes d'environ 10 %. Borsodi Sör, notre première marque sur les marchés émergents, a donné de l'éclat aux festivités organisées pour le dixième anniversaire de notre présence en Hongrie en poursuivant sa forte progression. Parallèlement, Staropramen, la plus récente de nos marques sur les marchés émergents, a démontré tout son potentiel en réagissant à un repositionnement par une croissance à deux chiffres.

### LA MONTEE EN PUISSANCE S'EST PROLONGEE EN EUROPE DE L'EST

Les deux marques qui donnèrent le ton l'année dernière furent Klinskoye, en Russie, et Chernigivski, en Ukraine. Klinskoye a été relancée en mai, comme notre marque nationale russe de haut de gamme. Elle a atteint un volume de 2,5 millions d'hectolitres, ce qui représente une hausse de 35 %. Chernigivski s'est positionnée comme notre marque ukrainienne haut de gamme et a pris son essor pour atteindre des parts de marché records, avec une augmentation des volumes de 59 %, ce qui en fait la marque à la croissance la plus rapide de notre portefeuille mondial. Notre premium locale russe, Sibirskaya Korona, a seulement été relancée en octobre, mais les premiers résultats incitent à l'optimisme et les volumes ont progressé de 8 % sur l'année. Tolstiaak a enregistré une croissance de 17 %, pour atteindre 1,9 million d'hectolitres. Une autre marque flirtant avec les deux millions d'hectolitres est la Rogan, en Ukraine, qui a poursuivi sa croissance malgré un repositionnement significatif, passant du segment des bières bon marché au segment de cœur de marché.

### Séduire les consommateurs grâce à nos marques

Pour une marque, la personnalité est un élément déterminant et dans le monde entier, nous remportons des prix pour l'image que nous projetons de celle-ci. En Corée, Cass a remporté le prix d'Excellence au Advertising Congress. En Russie, Klinskoye a été nommée Marque de l'Année par les consommateurs lors des Consumer Marketing Awards, et a également reçu l'International Effie Award pour l'efficacité de sa publicité. La bière qui fait l'unanimité est sans doute la Stella Artois. Notre longue campagne au Royaume-Uni s'est surpassée l'an dernier ; le dernier spot publicitaire a été nommé meilleure publicité télévisée au monde pour les boissons alcoolisées en remportant l'Or au festival de Cannes. Nos dépenses en marketing montrent à quel point nous nous engageons vis-à-vis de nos marques. L'an dernier, nous avons dépensé comme chaque année environ 20 % du chiffre d'affaires net en marketing et activités de vente. Nous sommes prêts à dépenser les sommes nécessaires car les marques constituent le cœur de notre activité.

“Chernigivski s'est positionnée comme notre marque haut de gamme avec une augmentation des volumes de 59 %”



# BECK'S

UNE QUESTION DE COMPÉTENCES

TALENTS LOCAUX ET INTERNATIONAUX

## 48 Une question de compétences

“Année après année, nous travaillons au transfert et au partage des compétences”

### Une question de compétences : introduction

Nous ne pouvons pas être “The World’s Local Brewer” si nous ne sommes pas les meilleurs à l’échelle locale. Que signifie exactement ceci ? Après tout, ce sont les locaux qui excellent localement. Pourtant, quand nous reprenons une affaire locale, nous espérons l’améliorer, voire la transformer. Parce que nous avons une approche locale, avec un petit quelque chose en plus. La finesse locale avec quelque chose en plus. La sensibilité à la culture locale avec quelque chose en plus. Les relations locales avec quelque chose en plus. Ce petit plus provient de notre expertise à l’échelle mondiale et nous permet de vraiment faire la différence.

Quand une brasserie rejoint la famille Interbrew, elle sait qu’elle n’est plus seule. Elle peut compter sur toutes ces forces supplémentaires. Nous avons démontré que nous excellons à donner la première impulsion à une brasserie, à la mettre sur le chemin de la croissance. Année après année, nous travaillons au transfert et au partage des compétences. Ceci n’est possible que grâce aux efforts combinés de milliers d’individus. Chaque effort, chaque action peut sembler dérisoire, mais tout est une question d’accumulation.

Une année, nous avons organisé des ateliers de réflexion, qui ont permis à des collègues de différents pays de vraiment se rencontrer pour la première fois. Un an et plusieurs ateliers plus tard, les collègues se reconnaissaient et une certaine familiarité avait commencé à s’installer entre eux. L’année suivante, ils étaient devenus amis et prenaient un réel plaisir à se retrouver. C’est là qu’il devient automatique de prendre son téléphone et de communiquer. C’est là que le transfert de compétences fonctionne vraiment, que les collègues du monde entier se mettent en contact sans même y réfléchir.

### La gestion des compétences

La gestion des compétences nous donne le potentiel pour atteindre les meilleures pratiques sans pour cela augmenter les frais de l’entreprise. Elle est notre meilleur outil dans notre progression vers notre objectif : dépasser les

performances de notre meilleur concurrent local. Il nous reste beaucoup à faire, et nous ne sous-estimons certainement pas les difficultés qu’il nous faudra vaincre pour arriver au niveau du meilleur, où qu’il soit. Mais si l’équipe d’un autre brasseur peut atteindre ce niveau d’excellence, alors l’équipe d’Interbrew le peut également.

Nous avons continué à élaborer notre réseau d’ateliers de réflexion au sein de l’organisation, sur des sujets allant de l’ingénierie à l’énergie. Les rencontres internationales ont pris une place plus importante dans l’organisation. Le travail d’équipe a été le sujet de la deuxième convention du senior management en Europe Centrale, et nous avons mis en place des rencontres régulières entre les 230 principaux responsables techniques du monde entier. La gestion des compétences est pour nous une cible mouvante, car nos compétences s’accroissent sans cesse. Année après année, les innovations s’ajoutent à l’ensemble des ressources disponibles au sein du groupe.

### Le transfert des compétences

Amener les forces et les compétences des brasseries des marchés émergents au niveau moyen des marchés matures représente une source extraordinaire de bénéfice potentiel. Il ne s’agit pas d’un grand projet unique, mais d’une multitude de projets à plus petite échelle. Un aspect important de nos efforts dans ce domaine touche à l’application des techniques de production de classe mondiale, afin d’optimiser le rendement sans pour autant engager le capital de manière significative. Certains résultats de l’année 2001 sont particulièrement parlants : à Klin, près de Moscou, le rendement a augmenté de 20 %, nous permettant ainsi d’épargner 3,5 millions d’euros. À Zagreb, le rendement est passé de 165 000 à 200 000 hectolitres par mois. Au Canada, les capacités de fermentation se sont accrues de 1,7 million d’hectolitres, ce qui nous a permis de reporter un investissement de 30 millions d’euros. En Russie, nous avons pu différer une dépense de capital de 15 millions d’euros grâce à l’optimisation des procédures, et en Ukraine, nos travaux nous permettront d’augmenter notre rendement de 500 000 hectolitres.

D’autres projets touchaient au système SAP, à l’optimisation des recettes, la gestion de l’environnement et les formations interactives. Nous avons mené à bien six projets visant à

augmenter l'efficacité des chaînes de production, dans la lignée des quatre projets achevés avec succès en 2000. Ces dix projets ont connu un taux de succès moyen d'environ 30 %, si nous raisonnons en termes d'amélioration de la productivité. Les économies récurrentes sur la main-d'œuvre directe et l'énergie sont estimées à 0,9 million d'euros au total. Le rendement supplémentaire apporté par cet accroissement de la productivité a atteint 1,3 million d'hectolitres, ou 15 millions d'euros en termes d'investissement en capital dans les chaînes d'embouteillage. Mais nos objectifs vont au-delà de l'efficacité opérationnelle et des diminutions de frais. Nous cherchons à allonger la vie de nos actifs, et donc à améliorer le return. C'est pour cela que nous avons mis sur pied un programme pour l'excellence de notre maintenance, impliquant à la fois des techniques prédictives et préventives, en Croatie et en Amérique du Nord.

### Notre utilisation des ressources mondiales

L'année dernière, nous avons créé un département mondial des achats, afin de systématiser et d'accroître notre potentiel d'achat. Les résultats immédiats montrent entre autres une économie de 15 millions d'euros en frais de matériel. Nous voulons maintenant nous attaquer aux frais indirects, comme les frais de voyages, l'investissement du capital, l'équipement informatique et les services à des tiers. Un nouveau projet de marques et de sponsoring a permis de rassembler les collaborateurs d'Interbrew parfaitement au fait des liens entre la bière et le sport. Comme pour les autres aspects du marketing, nous codifions d'abord ce que nous savons, puis nous le rendons accessible aux autres pays. Pour pouvoir faire face au basculement de notre système comptable aux standards internationaux, des centaines de nos comptables ont participé à des formations intensives. Avec le concours d'experts extérieurs, les collaborateurs déjà familiarisés avec les IAS (International Accounting Standards) ont transmis leurs connaissances aux collaborateurs moins initiés, afin de répandre l'expertise dans l'organisation tout entière.

Il n'est pas si simple de multiplier la valeur d'une bonne idée. Nous connaissons tous ce sentiment de propriété qui nous empêche de reprendre l'idée géniale ou l'invention d'un collègue. Nous pouvons rendre hommage à ceux qui ont réussi à franchir la barrière de l'ego. L'an dernier, les Pays-Bas et la France ont adopté le programme belge mobilisant

## 50 Une question de compétences

“Nous avons mené une étude indépendante auprès de 400 employés afin de nous aider à nous concentrer sur les choses essentielles”

les énergies à travers l'éthique de la performance, alors que la Belgique a adopté le programme de formation à la vente dont la Grande-Bretagne avait pris l'initiative.

### Le développement humain

Le talent compte plus que jamais parmi nos priorités. Nous avons introduit toute une série de petits et de grands changements dans notre organisation. Ainsi, nous avons mis en place un système d'examen de l'organisation et des ressources humaines afin d'élaborer un planning de succession pour les 50 postes clés du management. Au niveau suivant, nous avons institué un système commun de gestion des performances pour les 350 employés les plus importants. À tous les niveaux, nous avons établi des standards minimums, qui nous permettent d'avoir un suivi du recrutement, du développement, de la reconnaissance et des récompenses accordées à tous nos collaborateurs. Nous avons utilisé les expériences et le savoir-faire développés par une équipe composée de membres originaires du Canada, de Hongrie, de Corée, du Royaume-Uni, de Russie et de Belgique pour montrer clairement à tous que les compétences sont pour nous ce qui compte vraiment.

Que pensent les employés de tout ceci ? Nous souhaitons améliorer la satisfaction des employés, et nous avons donc mené une étude indépendante auprès des 400 employés les plus importants pour nous aider à détecter les choses essentielles. Étant donné les excellents résultats d'Interbrew, qui ne peuvent venir que de nos employés, il n'est pas surprenant que l'étude ait révélé un niveau élevé d'engagement, et une volonté de rester dans l'entreprise supérieure à la moyenne. Tout n'était certes pas rose, et des plans ont été décidés là où cela s'avérait nécessaire.

Comme notre personnel de brasserie, et comme tous les autres acteurs dans l'entreprise, nos responsables des ressources humaines sont chargés d'améliorer constamment leurs méthodes de travail. L'an dernier, de nouvelles initiatives ont été par exemple l'établissement de liens entre les programmes des MBA en Europe et aux États-Unis, un nouveau site intranet "Ressources Humaines" et un site "emplois vacants", un nouveau courant dans le programme global de leadership pour les jeunes collaborateurs au potentiel élevé, et la circulation de rapports RH mensuels de

chaque pays, pour établir clairement qui fait quoi, et encourager les bonnes idées à se répandre dans l'entreprise.

### Un regard sur l'avenir

Jusqu'où pourrons-nous progresser dans l'amélioration de nos méthodes de travail ? Nous n'avons pas les mêmes problèmes que les athlètes. Ils sont tellement proches des limites de la performance humaine qu'ils savent que briser un record implique souvent une blessure. Par comparaison, l'industrie de la bière en est encore au niveau inférieur dans la réalisation de ses objectifs. Le degré d'expertise d'Interbrew est extraordinaire, mais nous ne pouvons pas nous vanter de tout savoir. Même sur les marchés matures d'Europe de l'Ouest, nous avons constaté que Louvain pouvait apprendre beaucoup du Royaume-Uni, et que le Royaume-Uni pouvait lui aussi apprendre de Louvain. Même les entreprises que l'on estime extrêmement efficaces sont bien loin d'atteindre leur potentiel maximum. Et pour les brasseries des marchés émergents, les limites ne sont même pas encore en vue. Si toutes nos brasseries atteignaient le niveau d'exploitation standard, elles dégageraient des bénéfices énormes. Grâce au transfert des meilleures pratiques, les sites locaux vont devenir techniquement autosuffisants et nous allons assister à un bouillonnement d'opportunités de toutes sortes. Grâce à l'infiltration du savoir-faire marketing dans tous les coins et recoins d'Interbrew, nous allons avoir de plus en plus d'échanges riches et fascinants avec le consommateur. Nous avons tout à gagner à rassembler cette merveilleuse expertise présente au sein de la famille Interbrew. Si nous y parvenons, l'entreprise montera en flèche.

Les perspectives sont assurément positives. Nous espérons continuer à augmenter nos volumes, et nous réaliserons également des améliorations du rapport prix/mix sur la plupart de nos marchés. Par conséquent, nous reprenons les objectifs financiers que nous nous étions fixés lors de la publication des résultats du premier semestre 2001. Indépendamment des changements d'envergure et des activités d'acquisition, notre objectif pour le bénéfice par action avant amortissement du fonds de commerce consiste en une croissance annuelle moyenne à deux chiffres pour la période 2001 à 2004.

# RAPPORT FINANCIER



# Rapport financier

- 53 RAPPORTE DE GESTION DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION AUX ACTIONNAIRES
- 53 *Rapport de gestion concernant les comptes annuels  
consolidés du Groupe Interbrew*
  - Principales transactions de 2000 à 2001,
  - mettant en évidence les changements du périmètre du Groupe
  - Impact des devises étrangères
  - Données financières clés
  - Performance financière du groupe
  - Activités opérationnelles par zone
  - Situation et ressources financières du Groupe
  - Gestion des risques du marché
- 64 *Rapport de gestion concernant les comptes annuels statutaires  
(non-consolidés) d'Interbrew SA*
  - Commentaires concernant les comptes annuels (non-consolidés)
  - Événements importants depuis la clôture de bilan
  - Frais de recherche et de développement
  - Emissions de droits de souscription –  
Programme “Long Term Incentive”
  - Rapport concernant les conflits d'intérêts  
(article 523 du Code des Sociétés)
  - Information concernant les missions confiées  
au commissaire et les honoraires s'y rapportant
  - Affectation du résultat
- 68 COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS ET ANNEXES  
EN CONCORDANCE AVEC IAS
  - Compte de résultats consolidé
  - Etat consolidé des bénéfices et pertes pris en compte
  - Bilan consolidé
  - Tableau de flux de trésorerie consolidé
  - Annexes aux comptes annuels consolidés
  - Rapport du commissaire
- 116 INFORMATIONS AUX ACTIONNAIRES
  - Résultats, dividendes, actions et cours de l'action
  - Calendrier financier
  - Investor relations contact

# Rapport de gestion du Conseil d'Administration aux Actionnaires

## Introduction

Le rapport de gestion du conseil d'administration doit être lu en parallèle avec les comptes annuels consolidés et les comptes annuels (non-consolidés) contrôlés et les annexes s'y rapportant. La discussion et l'analyse couvrent deux domaines différents, d'une part les comptes annuels consolidés du Groupe Interbrew et d'autre part les comptes annuels (non-consolidés) d'Interbrew SA.

## Rapport de gestion concernant les comptes annuels consolidés du Groupe Interbrew

Les comptes annuels ont été préparés cette année pour la première fois en appliquant les Normes Comptables Internationales (International Accounting Standards – IAS) comme référentiel comptable. Afin d'obtenir des montants comparables pour les deux exercices présentés, les chiffres comparatifs de l'exercice 2000 ont été retraités conformément aux IAS. Ces retraitements expliquent les différences entre les montants pour l'exercice 2000 dans ce rapport et les montants présentés dans la section "Commentaires et analyse par le management de la situation financière et des résultats d'exploitation" du rapport annuel 2000.

### PRINCIPALES TRANSACTIONS DE 2000 À 2001, METTANT EN ÉVIDENCE LES CHANGEMENTS DANS LE PÉRIMÈTRE DU GROUPE

Plusieurs acquisitions, cessions et nouvelles joint-ventures ont influencé notre bénéfice d'exploitation et notre situation financière durant ces deux dernières années.

#### TRANSACTIONS EN 2000

	Date	Traitement comptable
Acquisition de Whitbread au Royaume-Uni	Mai 2000	Consolidé à partir de juin 2000
Acquisition de Bass au Royaume-Uni	Août 2000	Consolidé à partir de septembre 2000
Acquisition de Rogan en Russie	Décembre 2000	Consolidé à partir de décembre 2000
Cession de la participation dans les Blue Jays au Canada	Décembre 2000	Actif disponible à être vendu

#### TRANSACTIONS EN 2001

##### *Augmentation de la participation au Luxembourg*

En Mai 2001 le Groupe a augmenté sa participation dans le holding luxembourgeois BM Invest de 31 % à 50 % pour un montant de 13,9 millions d'euros. Comme le Groupe contrôlait déjà BM Invest, il le consolidait déjà. Cette transaction n'a donc pas eu d'impact sur le traitement comptable.

##### *Augmentation de la participation en Roumanie*

En raison de la proposition de fusion entre les entités juridiques roumaines, le Groupe a augmenté sa participation dans ces trois entités existantes et détient à présent 95,9 % de Proberco, 97,3 % de CDN et 70,7 % de BIB.

##### *Achat d'une option permettant l'acquisition d'une participation de 5 % en Corée*

En juin 2001, le Groupe a acheté une option lui permettant d'acquérir 5 % supplémentaires dans l'entreprise Oriental Brewery à partir de 2006. L'option est considérée comme un instrument dérivé et est présentée au bilan comme un paiement anticipé à long terme.

##### *Acquisition de Diebels en Allemagne*

En juillet 2001, le Groupe a acheté 80 % de la brasserie Diebels en Allemagne. Sa marque principale est Diebels Alt. La brasserie a produit et vendu 1,5 millions d'hectolitres en 2000. L'acquisition a été finalisée le 31 août 2001 ; par conséquent les résultats de cette brasserie ont été consolidés à partir de septembre 2001.

#### *Acquisition de la Brauerei Beck en Allemagne*

En août 2001, le Groupe a annoncé un accord d'achat de la brasserie Beck & Co à Brème, en Allemagne, sous réserve de l'accord des actionnaires et de l'approbation par les autorités de la concurrence. La marque principale est la bière Beck's, connue internationalement. Le volume total s'élevait à 8,7 millions d'hectolitres en 2000. Puisque la transaction n'a été finalisée que le 1er février 2002, Beck & Co n'a pas été repris dans les comptes annuels consolidés de 2001.

#### *Vente de Carling Brewers, Royaume-Uni*

En décembre 2001, Interbrew a conclu un accord avec Adolph Coors Company pour la vente de Carling Brewers. Carling est intégralement consolidé pour l'exercice 2001, comme la conclusion de la transaction dépend de l'approbation des autorités de concurrence du Royaume-Uni, ce qui émane de la décision du Secrétaire d'Etat au Commerce et à l'Industrie du 18 septembre 2001.

La vente de la brasserie Carling résulte du fait qu'initialement, le 3 janvier 2001, le Secrétaire d'Etat du Royaume Uni au Commerce à l'Industrie a dénié le droit à Interbrew de fusionner les opérations de Bass Brewers Ltd. avec celles de Whitbread Beer Company. Il a également décidé qu'Interbrew devait vendre les opérations au Royaume-Uni de Bass Brewers.

Le 2 février 2001, Interbrew a introduit une requête en revision judiciaire de cette décision auprès de la High Court of Justice. En mai 2001 la High Court a pris une décision en faveur d'Interbrew et a ordonné une revue de la décision. Plusieurs solutions ont été examinées publiquement par le "Office of Fair Trading" (OFT).

En septembre 2001, le Secrétaire d'Etat du Royaume Uni a approuvé comme solution la vente de Carling Brewers.

Cette décision permet à Interbrew de garder les activités de Bass Brewers en Ecosse et en Irlande du Nord, et également les droits globaux concernant les marques Bass Ale et Tennent's, ainsi que la filiale italienne. La brasserie à Prague (qui produit Staropramen) ne faisait pas l'objet du refus initial et est déjà intégrée dans la famille Interbrew.

#### **MARCHÉS MATURES ET ÉMERGENTS**

Les sociétés que nous avons acquises dans les marchés émergents génèrent, dans leur ensemble, un chiffre d'affaires net par hectolitre et des marges d'exploitation moins élevés. Le ratio des volumes dans les marchés matures et émergents est de respectivement 57 % et 43 % en 2000 et de 61 % et 39 % en 2001. Les chiffres relatifs aux marchés émergents incluent 30 % des volumes de FEMSA Mexique, pourcentage correspondant à notre participation.

#### **IMPACT DES DEVICES ÉTRANGÈRES**

L'évolution des taux de change des devises étrangères a eu un impact important sur notre situation financière et nos résultats d'exploitation. Les devises les plus importantes dans le cadre de nos activités sont le dollar canadien, le dollar américain, le won sud-coréen, la livre sterling et le peso mexicain. En 2001, la répartition par devises de notre chiffre d'affaires net a été la suivante : le dollar canadien pour 17,3 %, le dollar américain pour 7,8 %, le won sud-coréen pour 7,0 % et la livre sterling pour 38,9 %.

En 2001 le Groupe réalise un impact de devise négatif de (13,8) millions d'euros sur le bénéfice d'exploitation, dont (9,0) millions d'euros dus à l'évolution won – euro. Les impacts de la conversion des devises sur nos résultats nets d'exploitation sont généralement atténués par le fait que nous engageons la grande majorité de nos dépenses d'exploitation dans les pays où nous opérons et que nous obtenons généralement des financements dans les devises locales. En raison de notre important intérêt minoritaire dans FEMSA Cerveza, nos bénéfices libellés en pesos mexicains ont représenté 9,9 % de notre bénéfice net d'exploitation (part du Groupe) en 2001.

**DONNÉES FINANCIÈRES CLÉES**

Le chiffre d'affaires net présenté équivaut au chiffre d'affaires moins les accises. Il représente la majeure partie des produits d'exploitation. Dans de nombreux pays, les accises constituent une grande partie des coûts de la bière facturés à nos clients.

	Exercice clôturé au 31 décembre	
	2000	2001
	(en millions d'euros)	
Chiffre d'affaires	5.656,6	7.302,8
Autres (1)	(18,6)	(15,6)
Autres produits d'exploitation	237,4	215,2
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>5.875,4</b>	<b>7.502,4</b>
Charges d'exploitation	5.342,2	6.618,4
Matières premières et auxiliaires, et marchandises (hors accises)	1.937,8	2.428,1
Services et biens divers	1.542,2	2.038,2
Rémunérations, charges sociales et pensions	1.010,0	1.264,3
Amortissements sur les immobilisations incorporelles et corporelles et dépréciations	544,0	569,5
Autres (2)	308,2	317,6
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>533,2</b>	<b>884,0</b>
Autres données :		
<b>EBITDA</b>	1.156,0	1.533,3
<b>ROIC (3)</b>	11,4%	11,4%

(1) Comprend les variations (augmentation, diminution) des en-cours de fabrication, des produits finis, des commandes en cours d'exécution et des charges d'exploitation activées.

(2) Comprend les dotations (reprises) de provisions, les autres charges d'exploitation et l'amortissement/dépréciation du goodwill.

(3) Le rendement sur le capital investi : le profit d'exploitation (EBIT) divisé par le capital investi, incluant le goodwill.

Le tableau ci-dessous présente certaines rubriques clés du compte de résultats, exprimées en pourcentage des produits d'exploitation.

	Exercices clôturés le 31 décembre	
	2000	2001
	En pourcentages	
Produits d'exploitation	100,0	100,0
Charges d'exploitation	90,9	88,2
Matières premières et auxiliaires, et marchandises (hors accises)	33,0	32,4
Services et biens divers	26,2	27,2
Rémunérations, charges sociales et pensions	17,2	16,9
Amortissements sur les immobilisations incorporelles et corporelles et dépréciations	10,6	8,7
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>9,1*</b>	<b>11,8</b>
Bénéfice avant impôts	5,5	10,4
Bénéfice/(perte) courant net	4,6	7,2

\* avant charges exceptionnelles IAS 2000: 10,7%

## PERFORMANCE FINANCIÈRE DU GROUPE

### PRODUITS D'EXPLOITATION

Notre chiffre d'affaires net a augmenté de 1.646,2 millions d'euros, soit 29,1 %, passant de 5.656,6 millions d'euros en 2000 à 7.302,8 millions d'euros en 2001. De cette augmentation, 1.248,3 millions d'euros sont attribuables aux acquisitions effectuées en 2001 et à l'effet de l'inclusion de douze mois d'activité des entreprises acquises en 2000. En outre, (104,6) millions d'euros sont attribuables aux variations des taux de change et 502,5 millions d'euros, soit 8,9 %, à la croissance autonome résultant de la hausse du volume de nos ventes et de la hausse des prix dans toutes les zones, marchés matures et marchés émergents.

### CHARGES D'EXPLOITATION

Nos charges d'exploitation (hors accises) ont augmenté de 1.276,2 millions d'euros, soit 23,9 %, passant de 5.342,2 millions d'euros (90,9 % des produits d'exploitation) en 2000 à 6.618,4 millions d'euros (88,2 %) en 2001. La part des matières premières et auxiliaires dans les produits d'exploitation est passée de 33,0 % en 2000 à 32,4 % en 2001. En pourcentage des produits d'exploitation, les frais de marketing ont augmenté, tandis que les autres services et biens divers ont diminué. Les rémunérations et avantages sociaux exprimés en pourcentage des produits d'exploitation ont continué à décroître. Les amortissements et dépréciations en pourcentage des produits d'exploitation ont diminué suite à l'incorporation des sociétés britanniques et suite à l'effet de la réduction de valeur exceptionnelle, comptabilisée pendant l'exercice 2000. Les charges d'amortissement plus faibles au Royaume-Uni compense davantage les charges d'amortissement plus élevées dans les marchés émergents, spécialement en Europe de l'Est.

### EBITDA (bénéfice d'exploitation avant amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles)

Le bénéfice d'exploitation avant amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles a augmenté de 377,3 millions d'euros, soit 32,6 %, passant de 1.156,0 millions d'euros (19,7 % des produits d'exploitation) à 1.533,3 millions d'euros (20,5 % des produits d'exploitation). 248,2 millions d'euros de cette augmentation sont attribuables aux acquisitions effectuées en 2001 et à l'impact de l'inclusion de douze mois d'activités des entreprises acquises en 2000. De plus, (25,3) millions d'euros sont attribuables aux variations des taux de change, et 154,4 millions d'euros ou 13,4 % à la croissance autonome. Cette croissance est influencée par la reclassification, en 2000, des éléments exceptionnels dans l'EBITDA pour un montant de (20,2) millions d'euros. Sans tenir compte des retraitements IAS, mais en tenant compte de la reclassification précitée, la croissance autonome atteint 126,1 millions d'euros, ce qui correspond à 10,5 %.

### BÉNÉFICE D'EXPLOITATION

Le bénéfice d'exploitation a augmenté de 350,8 millions d'euros, soit 65,8 %, passant de 533,2 millions d'euros (9,1% des produits d'exploitation) en 2000 à 884,0 millions d'euros (11,8 % des produits d'exploitation) en 2001. 101,0 millions d'euros de cette augmentation sont attribuables aux acquisitions effectuées en 2001 et à l'impact de l'inclusion de douze mois d'activités des entreprises acquises en 2000. En outre, (13,8) millions d'euros sont attribuables aux variations des taux de change et 263,5 millions d'euros, soit 49,4 %, à la croissance autonome. Cette croissance est influencée par les retraitements IAS sur l'exercice 2000, y inclus les (20,2) millions d'euros se rapportant à l'EBITDA et de la réduction de valeur exceptionnelle de (74,2) millions d'euros due à une dépréciation en Corée et en Chine. Sans tenir compte des retraitements IAS, la croissance autonome atteint 172,4 millions d'euros, ce qui correspond à 26,8 %.

### PRODUITS (charges) FINANCIERS NETS

Les produits (charges) financiers nets s'élevaient à (176,0) millions d'euros en 2001 comparés à (258,9) millions d'euros en 2000. La raison principale de la baisse des charges financières nettes est l'impact en 2001 des ressources financières générées par l'offre publique initiale en 2000. L'offre publique initiale a réussi à réduire la dette financière nette du Groupe.

### **IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT**

Les impôts sur le résultat (de l'exercice et les impôts différés) s'élevaient à 75,2 millions d'euros en 2000 soit 27,3 % du bénéfice de l'exercice avant impôts, quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence et intérêts minoritaires, et à 179 millions d'euros en 2001 soit 25,3 % du bénéfice de l'exercice avant impôts, quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence et intérêts minoritaires. Le taux d'impôt de 2001 sur le bénéfice de l'exercice avant impôts, quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence et intérêts minoritaires est de 29,7 %, si nous excluons la comptabilisation des actifs d'impôts différés comptabilisés à l'égard des pertes fiscales en République Tchèque et l'effet de la diminution du taux d'impôt en Russie qui est passé de 35 % à 24 %.

### **QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE**

La quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence était de 50,4 millions d'euros en 2000 et 67,3 millions d'euros en 2001. FEMSA Cerveza représente la plus grande partie du résultat des entreprises mises en équivalence. En 2001, FEMSA Cerveza a délivré des résultats nets stables et des résultats d'exploitation comparables à ceux de 2000. Pour 2000 et 2001, notre part dans le résultat des entreprises mises en équivalence inclut aussi nos intérêts minoritaires dans TradeTeam (49 %) et Grolsch UK (49 %), acquis via Bass.

### **ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS**

La plupart des éléments repris dans les éléments exceptionnels sous les normes comptables belges, sont classifiés en tant que produit ou charge d'exploitation sous IAS. Le seul élément exceptionnel restant sous IAS est la dépréciation du goodwill de Bass pour un montant de (1.234,7) millions d'euros. En 2001, suite à la décision de l'OFT, une reprise de 360,0 millions d'euros a été comptabilisée, compensée partiellement par la comptabilisation de frais relatifs à la transaction s'élevant à 198,8 millions d'euros.

### **BÉNÉFICE/PERTE COURANT (part du Groupe)**

Le bénéfice courant (part du groupe) passe de 270,5 millions d'euros en 2000 à 536,8 millions d'euros en 2001. Les intérêts minoritaires passent de 20,5 millions d'euros en 2000 à (58,7) millions d'euros en 2001. Cette évolution est due, d'une part, aux meilleurs résultats d'exploitation en Russie et en Corée et d'autre part, aux écritures comptables concernant les impôts différés en Corée.

### **ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES PAR ZONE**

Le tableau sur la page suivante représente notre volume des ventes totales au niveau mondial par zone et par pays.

Des volumes peu importants de boissons autres que des bières sont inclus dans les volumes. Les volumes totaux n'incluent pas seulement des marques que nous possédons ou des licences, mais aussi des marques de tiers que nous brassons en tant que sous-contractant et des produits de tiers que nous vendons à travers notre réseau de distribution, particulièrement en Europe de l'Ouest. Les volumes pour l'Europe de l'Ouest incluent également les exportations vers des pays où nous n'exploitons pas de brasserie, ainsi que des marques d'Interbrew brassées par des tiers sous licence.

Nous présentons également notre quote-part dans les volumes brassés par notre entreprise mexicaine, à l'exception de la bière mexicaine importée et vendue au Canada et aux Etats-Unis par Labatt et Labatt USA.

**VOLUME DE VENTES D'INTERBREW AU NIVEAU MONDIAL (en millions d'hectolitres)**

	2000	2001
<b>Europe de l'Ouest (1)</b>	<b>23,1</b>	<b>27,2</b>
Royaume-Uni	8,3	10,9
Belgique	6,5	6,4
Pays-Bas	2,6	2,7
France	2,7	2,7
Luxembourg	0,3	0,3
Allemagne	–	0,5
Licences	0,4	0,3
Exportation	2,3	3,4
<b>Amérique du Nord</b>	<b>14,2</b>	<b>14,6</b>
Canada	9,0	9,1
Etats Unis	4,6	4,8
Cuba	0,6	0,7
<b>Marchés émergents</b>	<b>26,0</b>	<b>31,3</b>
<i>Europe Centrale</i>	8,0	10,0
Hongrie	2,1	2,2
Bulgarie	1,4	1,3
Croatie	1,6	1,7
Roumanie	1,4	1,5
Montenegro	0,6	0,6
Bosnie	0,1	0,1
République Tchèque	0,8	2,6
<i>Europe de l'Est</i>	9,9	12,9
Russie	7,9	7,9
Ukraine	2,0	5,0
<i>Australasie</i>	8,1	8,4
Corée du Sud	7,7	8,0
Chine	0,4	0,4
<b>Total (excepté Mexique et Bass)</b>	<b>63,3</b>	<b>73,1</b>
Mexique	6,6	6,7
<b>Total en ne tenant pas compte de Bass</b>	<b>69,9</b>	<b>79,8</b>
Bass	6,5	17,1
<b>TOTAL</b>	<b>76,4</b>	<b>96,9</b>

(1) Y compris sous-traitance/produits commerciaux : 5,1 millions Hl en 2000; 6,5 millions Hl en 2001

Les paragraphes qui suivent commentent le chiffre d'affaires net, l'EBITDA et le bénéfice d'exploitation de nos activités en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest, de Bass et dans les marchés émergents pour la période 2000 – 2001. Les montants mentionnés et expliqués ci-dessous ne reflètent ni les activités des sociétés holdings, ni nos activités globales d'exportation. Pour 2001 cette activité d'exportation inclut l'exportation des marques Bass, que nous avons acquises en 2000. Pour les exercices 2000 et 2001, les sociétés holdings et les activités globales d'exportation représentaient respectivement (29,8) millions d'euros et 14,0 millions d'euros dans l'EBITDA, et respectivement (108,3) millions d'euros et 9,2 millions d'euros dans le profit d'exploitation.

Les montants présentés sont conformes aux IAS. Les retraitements IAS les plus importants (mentionnés ci-dessus), ont été alloués aux sociétés de holding, de façon à ne pas influencer l'analyse comparative des résultats d'exploitation de la zone. La mise en oeuvre d'un nouveau système de "service fees" et de redevances crée des variations dans l'EBITDA et dans le résultat d'exploitation entre l'exercice 2000 et 2001. Ces variances ont été considérées comme des changements du périmètre du Groupe au niveau des zones de façon à ne pas influencer le niveau de croissance autonome ci-dessous.

#### AMÉRIQUE DU NORD

Le tableau suivant présente les chiffres financiers clés pour l'Amérique du Nord pour les deux dernières années.

	2000 (en millions d'euros)	2001	Evolution 2000/2001
Chiffre d'affaires net	1.689,3	1.830,3	8,3 %
EBITDA	406,9	429,3	5,5 %
Bénéfice d'exploitation	274,3	312,3	13,8 %
ROIC (*)	13,5 %	15,4 %	188 bp
ROIC (exceptée la part FEMSA)	20,6 %	25,8 %	521 bp

(\*) Le ROIC de l'Amérique du Nord inclut le capital investi pour l'intérêt minoritaire dans FEMSA, mais n'inclut pas la part dans le bénéfice d'exploitation.

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 141,0 millions d'euros, en dépit de la baisse de (16,1) millions d'euros attribuable aux variations des taux de change dues à la fortification de l'euro par rapport au dollar canadien. L'augmentation nette de 157,1 millions d'euros est dès lors entièrement attribuable à notre croissance autonome, résultant principalement de l'accroissement du volume aux Etats-Unis et des augmentations de prix au Canada et aux Etats-Unis.

Des 37,9 millions d'euros de hausse du bénéfice d'exploitation, 49,5 millions d'euros sont attribuables à notre croissance autonome, due essentiellement à des hausses en volumes et en prix, partiellement réinvesties dans les marchés comme soutien marketing pour les marques. Les fluctuations des taux de change et les nouveaux "service fees" ont un impact négatif respectif de (2,9) millions d'euros et (8,7) millions d'euros sur le bénéfice d'exploitation.

#### EUROPE DE L'OUEST

Le tableau suivant présente les chiffres financiers clés pour l'Europe de l'Ouest pour les deux dernières années. L'Europe de l'Ouest inclut les résultats de nos activités au Royaume-Uni par le biais de Interbrew UK, anciennement Whitbread. Les résultats des activités Bass au Royaume-Uni sont présentés séparément dans la section suivante.

	2000 (en millions d'euros)	2001	Evolution 2000/2001
Chiffre d'affaires net	2.130,7	2.504,4	17,5 %
EBITDA	381,1	412,6	8,3 %
Bénéfice d'exploitation	209,2	224,0	7,1 %
ROIC	14,8 %	20,5 %	569 bp

Les 373,7 millions d'euros de progression du chiffre d'affaires net sont principalement attribuables à l'effet de douze mois d'activités de Interbrew UK et partiellement à des augmentations de prix et de volume, en particulier aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

L'augmentation de 14,8 millions d'euros du bénéfice d'exploitation comprend un impact de variation de taux de change négatif de (0,6) millions d'euros et un changement du périmètre du Groupe de (62,0) millions d'euros. Ce changement du périmètre du Groupe est dû d'une part à l'inclusion de douze mois d'activités d'Interbrew UK et d'autre part aux modifications aux accords

relatifs aux “service fees” et redevances. Le reste de l’augmentation, c’est-à-dire 77,4 millions d’euros, est dû à la croissance autonome de 37,0 %. Pourtant celle-ci est influencée par une augmentation exceptionnelle des provisions en 2000 pour un montant de 9,2 millions d’euros. Cette augmentation est due à des reclassifications requises par les IAS. Ceci est à la base d’une croissance autonome de 68,2 millions d’euros, soit 32,6 %.

### BASS

Le tableau suivant présente les chiffres financiers clés pour les activités au Royaume-Uni de Bass acquises en 2000.

	2000 (en millions d'euros)	2001	Evolution 2000/2001
Chiffre d'affaires net	694,9	1.541,3	121,8 %
EBITDA	116,9	339,9	190,8 %
Bénéfice d'exploitation	51,1	176,3	245,0 %
ROIC	3,9 %	6,5 %	263 bp

Les montants ci-dessus couvrent les activités de Bass pour 4 mois en 2000 et pour 12 mois en 2001. L’augmentation des différents niveaux de performance est donc attribuable, d’une part, à une modification du périmètre du Groupe pour une période de 8 mois et d’autre part, à la croissance interne pour les 4 derniers mois de 2001 en comparaison avec la même période en 2000.

Le chiffre d’affaires net a augmenté de 846,4 millions d’euros, dont 746,9 millions d’euros sont dus au changement du périmètre du Groupe et 113,7 millions d’euros (16,4 %) à la croissance autonome. La croissance autonome est principalement réalisée grâce aux ventes importantes du dernier trimestre de l’année 2001. Les variations des taux de change ont un impact négatif sur les ventes de (14,2) millions d’euros suite à l’affaiblissement de la livre sterling par rapport à l’euro.

Le bénéfice d’exploitation a augmenté de 125,2 millions d’euros, dont 74,7 millions d’euros sont dus au changement du périmètre du Groupe et 52,2 millions d’euros (102,2 %) à la croissance autonome. La croissance autonome est due à l’augmentation des ventes, mentionnée ci-dessus, à l’amélioration des marges et à la gestion des frais généraux résultant à une amélioration des résultats d’exploitation. Le soutien des marques est resté au même niveau en 2001 qu’en 2000. Les variations des taux de change ont eu un impact négatif de (1,7) millions d’euros sur le bénéfice d’exploitation.

### MARCHÉS ÉMERGENTS

Le tableau suivant présente les chiffres financiers clés des marchés émergents pour les deux dernières années.

	2000 (en millions d'euros)	2001	Evolution 2000/2001
Chiffre d'affaires net	1.141,7	1.310,6	14,8 %
EBITDA	280,8	337,5	20,2 %
Bénéfice d'exploitation	106,9	162,2	51,7 %
ROIC	6,1 %	9,0 %	290 bp

Des 168,9 millions d’euros de hausse du chiffre d’affaires net, 94,8 millions d’euros sont attribuables aux acquisitions effectuées en 2001 ou à l’impact de la prise en compte des douze mois d’activités des acquisitions effectuées en 2000. Un montant de 129,3 millions d’euros est attribuable à la croissance autonome, résultant principalement des augmentations de volumes et de prix. Les variations des taux de change ont un impact négatif sur les ventes de 55,2 millions d’euros dû à l’affaiblissement du won coréen par rapport à l’euro. En 2001 le Groupe a consolidé l’exercice complet des activités tchèques, acquises en août 2000 ainsi que des activités de Rogan en Ukraine, acquises en décembre 2000.

Les 55,3 millions d'euros de hausse du bénéfice d'exploitation sont attribuables aux facteurs suivants : (7,2) millions d'euros aux acquisitions effectuées en 2000, (8,0) million d'euros aux fluctuations des taux de change et 70,5 millions d'euros à la croissance autonome. Les marchés de l'Europe de l'Est et de l'Australasie ont profités de la progression en volume et valeur.

#### DÉTAIL DES MARCHÉS ÉMERGENTS

##### *Europe centrale*

Le tableau suivant présente les chiffres financiers clés pour l'Europe Centrale pour les deux dernières années.

	2000 (en millions d'euros)	2001	Evolution 2000/2001 %
Chiffre d'affaires net	320,2	396,2	23,7
EBITDA	86,2	104,6	21,4
Bénéfice d'exploitation	57,6	70,4	22,3

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 76,0 millions d'euros, soit 23,7 %, passant de 320,2 millions d'euros en 2000 à 396,2 millions d'euros en 2001. 52,3 millions d'euros de cette hausse sont attribuables aux nouvelles activités acquises en République Tchèque. Les gains de change atteignent 2,9 millions d'euros. La croissance autonome (augmentations de prix et de volumes) a fait grimper le chiffre d'affaires exprimé en euros de 20,8 millions d'euros, ou 6,5 %.

Le bénéfice d'exploitation augmente de 12,8 millions d'euros, soit 22,3 %, passant de 57,6 millions d'euros en 2000 à 70,4 millions d'euros en 2001. Cette augmentation est due à l'impact des variations de taux de change de 1,0 millions d'euros, à un changement du périmètre du Groupe de (7,7) millions d'euros et à une croissance autonome de 19,5 millions d'euros, correspondant à 33,9 %. Cette croissance autonome est partiellement due aux nouvelles activités tchèques et aux autres pays où nous étions déjà présents, principalement en Croatie et en Hongrie ou les ventes importantes permettaient d'augmenter notre part de marché et d'améliorer notre rentabilité.

##### *Europe de l'Est*

Le tableau suivant représente les chiffres financiers clés de l'Europe de l'Est pour les deux dernières années.

	2000 (en millions d'euros)	2001	Evolution 2000/2001 %
Chiffre d'affaires net	283,0	393,1	38,9
EBITDA	62,3	96,1	54,2
Bénéfice d'exploitation	22,6	34,3	51,8

Le chiffre d'affaires net a augmenté de 110,1 millions d'euros, passant de 283,0 millions d'euros en 2000 à 393,1 millions d'euros en 2001. De cette augmentation, 42,5 millions d'euros sont attribuables aux nouvelles activités acquises ou à l'impact de l'inclusion des douze mois d'activité pour les acquisitions de 2000. 67,6 millions d'euros de l'augmentation, c'est-à-dire 23,9 %, sont attribuables à la croissance autonome. Celle-ci émane principalement de l'augmentation du volume et des prix au-dessus du niveau d'inflation, nécessaire au repositionnement de nos marques en tant que "mainstream lagers".

Le bénéfice d'exploitation a augmenté de 11,7 millions d'euros, passant de 22,6 millions d'euros en 2000 à 34,3 millions d'euros en 2001. (0,4) millions d'euros sont attribuables au changement du périmètre du Groupe. 12,1 millions d'euros, soit 53,8 %, émanent de la croissance autonome.

### Australasie

Le tableau suivant représente les chiffres financiers clés pour l'Australasie pour les deux dernières années.

	2000 (en millions d'euros)	2001	Evolution 2000/2001 %
Chiffre d'affaires net	538,5	521,3	(3,2)
EBITDA	132,4	136,8	3,4
Bénéfice d'exploitation	26,8	57,5	115,3

Le chiffre d'affaires net a diminué de (17,2) millions d'euros, passant de 538,5 millions d'euros en 2000 à 521,3 millions d'euros en 2001. La variation des taux de change (en particulier l'évolution négative du won par rapport à l'euro) a eu une influence négative de (58,1) millions d'euros sur le chiffre d'affaire net. Une augmentation de 40,9 millions d'euros, c'est-à-dire 7,6 %, est attribuable à la croissance autonome. En Corée, les prix ont augmenté (en combinaison avec des droits d'accises plus faibles), pour la troisième année consécutive. Ceci a résulté en une augmentation du chiffre d'affaires net de 43,5 millions d'euros. En Chine, le chiffre d'affaires net a diminué de façon autonome de (2,6) millions d'euros à cause des pertes de volume et des prix concurrentiels.

Le bénéfice d'exploitation a augmenté de 30,8 millions d'euros, passant de 26,7 millions d'euros en 2000 à 57,5 millions d'euros en 2001. De cette augmentation, (9,0) millions d'euros sont dûs à l'impact de l'évolution des taux de change et 38,9 millions d'euros, c'est-à-dire 145,6 %, sont attribuables à la croissance autonome. Cette forte croissance est le résultat combiné de la hausse du volume, de l'augmentation des prix et d'une meilleure gestion des coûts.

### SITUATION ET RESSOURCES FINANCIÈRES DU GROUPE

Nous avons généralement financé nos besoins en fonds de roulement et nos investissements par les produits de nos activités. Toutefois, de temps à autre, nous avons financé de grandes acquisitions à l'aide d'emprunts bancaires. Notre expansion sur les marchés émergents a non seulement nécessité l'acquisition d'actifs brassicoles et la constitution de partenariats avec des partenaires locaux, mais aussi la planification d'investissements substantiels, destinés à améliorer la qualité des produits et à augmenter la capacité. Le flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation des marchés matures nous a généralement permis de financer ces investissements sur les marchés émergents.

### FLUX DE TRÉSORERIE

Notre flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation s'élevait à 871 millions d'euros en 2000 et à 1.053 millions d'euros en 2001. L'augmentation de 182 millions d'euros est principalement attribuable à la croissance des bénéfices avant amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles, avant les plus-values "non-cash" sur la vente d'immobilisés et de participations et avant les mouvements des impôts différés. La trésorerie utilisée dans le cadre des opérations d'investissement ((5.132) millions d'euros en 2000 et (640) millions en 2001) comprennent l'acquisition de participations (Bass, Whitbread et Rogan) et d'actifs immobilisés, et l'augmentation de dépôts à terme. Les activités de financement de 2000 ont été fortement influencées par les ressources générées par l'offre publique initiale et par la hausse de la dette utilisée pour le financement des acquisitions. L'impact de l'offre publique initiale, a été réalisée en 2001 ce qui implique une diminution des charges financières nettes.

### DÉPENSES EN INVESTISSEMENTS ET ACQUISITIONS

Les dépenses en investissements représentent l'acquisition d'actifs spécifiques directement destinés à la fabrication de la bière, soit à la chaîne de distribution ou soit à un rôle administratif ou de soutien. Les acquisitions comprennent le rachat de tout ou partie d'une autre entreprise.

Nous avons dépensé 487,0 millions d'euros en 2000 et 559,0 millions d'euros en 2001 pour l'acquisition d'immobilisations. L'augmentation est principalement due à l'impact de la prise en compte des douze mois d'activités des acquisitions de 2000. L'investissement en Europe de l'Est est semblable à celui de l'exercice 2000. Approximativement 56 % de nos immobilisations visaient à améliorer nos équipements de production et/ou l'achat d'emballages consignés ; 30 % étaient utilisés pour les équipements commerciaux et logistiques reflétant principalement des investissements réalisés dans nos équipements logistiques primaires et secondaires ainsi que des matériaux pour les points de vente de nos activités commerciales. Enfin, 14 % étaient utilisés pour l'amélioration des capacités administratives et pour l'achat de logiciels, principalement pour le développement du réseau mondial.

Nous avons dépensé 4.511,2 millions d'euros en 2000 et 191,3 millions d'euros en 2001 pour des acquisitions de nouvelles activités. Nos principales acquisitions de 2000 incluaient Whitbread et Bass au Royaume-Uni et Rogan en Ukraine. Nos principales acquisitions de 2001 incluaient Diebels en Allemagne et l'option permettant l'acquisition d'une participation additionnelle en Corée.

### RESSOURCES EN CAPITAUX

Notre dette financière nette (dettes financières à long et à court terme, trésorerie et équivalents de trésorerie et placements) au 31 décembre 2001 atteignait 2.661,7 millions d'euros, comparé à 2.906 millions d'euros au 31 décembre 2000. Ceci reflète pour la plus grande partie, le remboursement de la dette au Royaume-Uni en utilisant les fonds générés par l'offre publique initiale fin 2000. De plus, il y a les remboursements normaux des emprunts existants.

### CAPITAL ET RÉSERVES

Le capital et les réserves consolidés (part du groupe) s'élèvent à 4.818 millions d'euros, soit une augmentation de 752 millions d'euros par rapport à 2000. L'augmentation du capital et des réserves est principalement due au résultat de l'exercice (part du Groupe) et au plan d'achat d'actions des employés.

### Gestion des risques du marché

Les principales catégories des risques du marché auxquels nous sommes confrontés sont les changements en matière de taux d'intérêt, de taux de change et de prix des matières premières. Notre comité de gestion des risques, qui se compose de notre Chief Financial Officer et de notre Chief Planning & Performance Officer, de notre Directeur de l'Audit Interne et d'autres cadres dirigeants du département de trésorerie, d'approvisionnement et de contrôle de gestion, se réunit au minimum tous les semestres et est chargé de vérifier les résultats de notre évaluation des risques, d'approuver les stratégies de gestion des risques, de contrôler le respect de notre politique de gestion des risques et de rendre compte au Comité d'Audit. Notre comité de gestion des risques détermine aussi la politique relative à notre structure bilantaire et aux placements de notre trésorerie. Nous nous référons à l'annexe 28 des comptes annuels consolidés pour de plus amples informations.

## Rapport de gestion concernant les comptes annuels statutaires (non consolidés) d' Interbrew S.A.

L'objet social de la S.A. Interbrew est d'assurer la gestion et le contrôle des entreprises du Groupe.

### Commentaires sur les comptes annuels (non-consolidés)

#### COMMENTAIRES SUR LE BILAN

##### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Aucune acquisition n'a été faite durant l'exercice comptable.

##### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La diminution nette des immobilisations corporelles s'explique par l'amortissement du mobilier et du matériel roulant.

##### IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Plusieurs transactions ont été réalisées pendant l'exercice écoulé ce qui explique l'augmentation des immobilisations financières :

- souscription de 166.144 titres de Cobrew pour les augmentations de capital du 12 janvier 2001 et du 30 mai 2001 ;
- achat de 5.500 titres de B.M. Investment le 12 juin 2001 ;
- achat de 27.000 titres d'Interbrew Belgium à Immobrew SA le 17 décembre 2001 ;
- scission de 1.284 titres de Brasserie de Luxembourg – Diekirch en 1.284 titres de Brasserie de Luxembourg et 1.284 titres de M Immobilier le 12 juin 2001 ;
- achat divers de titres d'Immobrew dans le courant des mois de septembre, d'octobre et de décembre 2001 à un taux d'échange de 4,16.

##### LES CRÉANCES À PLUS D'UN AN

Les autres créances diminuent de 19,7 millions d'euros suite au remboursement des prêts accordés aux sociétés du Groupe.

##### LES CRÉANCES À UN AN AU PLUS

Les créances commerciales augmentent de 26,2 millions d'euros. Ceci est principalement dû à la facturation des frais de Groupe à nos filiales.

Les autres créances diminuent de 306,7 millions d'euros. Cette diminution s'explique essentiellement par le remboursement d'un prêt accordé à Cobrew SA pour un montant de 317,5 millions d'euros.

##### CAPITAL ET RÉSERVES

L'augmentation du capital et des réserves résulte de trois éléments :

- 13 augmentations de capital pour un montant de 2,866 millions d'euros portant ainsi le nombre de titres à 431.125.962. En même temps les primes d'émission augmentent de 13,911 millions d'euros ;
- le résultat de l'exercice ; et
- la distribution d'un dividende.

##### DETTES FINANCIÈRES À PLUS D'UN AN

La diminution des dettes financières à plus d'un an résulte du remboursement d'un emprunt Groupe de 5,5 millions d'euros et du remboursement partiel d'un emprunt auprès des institutions financières pour un montant de 7,3 millions d'euros.

##### DETTES À UN AN AU PLUS

L'augmentation des dettes à un an au plus résulte principalement de l'augmentation du compte courant de Cobrew pour un montant de 39,4 millions d'euros.

### COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTATS

L'exercice comptable se clôture par un bénéfice après impôts de 133,952 millions d'euros par rapport à une perte après impôts de 113,985 millions d'euros l'exercice précédent.

La mise en oeuvre d'une nouvelle méthodologie relative aux frais de Groupe se traduit par une augmentation du chiffre d'affaires d'un montant de 83,6 millions d'euros.

L'augmentation des frais d'exploitation d'un montant de 70,6 millions d'euros s'explique d'une part par les frais générés par les récentes acquisitions et d'autre part, par les frais relatifs à la croissance du Groupe.

L'importante augmentation des produits financiers s'explique principalement par la distribution de dividendes des filiales pour un montant de 161,0 millions d'euros .

### Evénements postérieurs à la clôture

Nous référons à l'annexe 33 des comptes annuels consolidés.

### Frais de recherche et de développement

Interbrew s'est focalisé sur l'innovation dans les domaines de l'optimisation, spécialement en ce qui concerne la capacité, du développement de nouveaux produits, et des initiatives de conditionnement, principalement en Europe Centrale et en Europe de l'Est. En 2001, nous avons investi 7,6 millions d'euros en recherche et développement comparé à 6,6 millions d'euros en 2000. Nos centres de recherche et de développement sont localisés dans le siège à Louvain (Belgique) et dans des brasseries au Canada, au Royaume-Uni et en Corée du Sud.

La gestion des compétences et d'apprentissage fait également intégralement partie de la recherche et du développement. Dès lors, des investissements importants ont été effectués en collaboration avec des universités, des instituts externes et d'autres industries de façon à renforcer nos connaissances.

### Emission de droits de souscription – Programme “Long Term Incentive”

Suite à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 24 juin 1999 au Conseil d'administration d'augmenter le capital social de la société en recourant au capital autorisé, le Conseil a décidé les 13 mars, 23 avril, 4 septembre et 11 décembre 2001 :

- de supprimer le droit de souscription préférentielle au profit de cadres de la société ou de ses filiales, à désigner par le “Human Resources and Nominating Committee” ou par le “Chief Executive Officer”, et au profit d'administrateurs indépendants de la société (décisions du Conseil des 23 avril et 11 décembre 2001) ;
- d'émettre en faveur de ces mêmes cadres 1.092.315 droits de souscription au prix de 30,23 euros par droit de souscription (décision du 13 mars 2001), d'émettre 266.400 droits de souscription au prix de 29,74 euros (décision du 23 avril 2001) d'émettre 51.320 droits de souscription au prix de 28,70 euros (décision du 4 septembre 2001) et d'émettre 1.703.357 droits de souscription au prix de 28,87 euros (décision du 11 décembre 2001), et
- d'émettre en faveur des administrateurs indépendants de la société 56.700 droits de souscription au prix de 29,74 euros par droit de souscription (décision du 23 avril 2001) et 48.600 droits de souscription au prix de 28,87 euros (décision du 11 décembre 2001).

Les nombres de droits de souscription mentionnés ci-dessus sont les nombres totaux des droits acceptés par les bénéficiaires. Tous les droits de souscription sont nominatifs.

Chaque droit de souscription confère le droit de souscrire à une action ordinaire de la société.

Les droits émis les 13 mars, 24 avril et 4 septembre 2001 pourront être exercés, en principe, à partir du 1er mai 2005 jusqu'au dixième anniversaire de leurs dates d'émission respectives.

Les droits émis le 11 décembre 2001 pourront être exercés de façon suivante : un premier tiers des droits de souscription pourra être exercé du 1er janvier 2003 au 10 décembre 2011. Un deuxième tiers pourra être exercé du 1er janvier 2004 au 10 décembre 2011. Le troisième tiers pourra être exercé du 1er janvier 2005 au 10 décembre 2011.

Les émissions décrites ci-dessus sont conformes à l'intérêt de la société en vue du développement à long terme de ses activités.

Par rapport au nombre d'actions représentatives du capital, les émissions décrites ci-dessus sont relativement modestes et n'entraîneront, en cas d'exercice des droits de souscription, qu'une dilution limitée de la participation des actionnaires actuels. La suppression du droit de préférence n'a donc qu'un faible impact pour les actionnaires, notamment en ce qui concerne leur quote-part dans les bénéfices et le capital et les réserves.

### Rapport concernant les conflits d'intérêts (article 523 Code des Sociétés)

Conformément au Code des Sociétés, un administrateur qui a un intérêt opposé de nature patrimoniale à une décision du Conseil d'administration, ne peut assister aux discussions et délibérations qui précèdent la décision du conseil et ne peut prendre part au vote. En outre, il doit informer le commissaire de la société de son intérêt opposé.

En 2001 cette procédure a été appliquée à deux reprises. Ci-après est repris le contenu des procès-verbaux des décisions en question indiquant les raisons du conflit d'intérêts, la nature de la décision, sa justification ainsi que les conséquences patrimoniales pour la société.

1. A l'occasion de la décision du Conseil d'administration du 23 avril 2001 d'émettre des droits de souscription dans le cadre du capital autorisé au profit de cadres et dirigeants de la société et de ses filiales, ainsi qu'à titre accessoire au profit des administrateurs indépendants de la société, Monsieur le Baron Paul de Keersmaecker a déclaré, en tant que bénéficiaire des droits de souscription, avoir un intérêt opposé. Par conséquent, il n'a pas participé aux délibérations du conseil, ni au vote. Il a déclaré avoir informé le commissaire de ce qui précède. Après le départ de Monsieur le Baron de Keersmaecker, la réunion a continué sous la présidence de Monsieur Arnoud de Pret Roose de Calesberg.

Conformément à l'article 523, premier paragraphe, al. 2 du Code des Sociétés, le Président expose ensuite les éléments suivants. Chaque droit de souscription confère le droit de souscrire à une action ordinaire nouvelle de la société au prix d'exercice de 29,74 euros par droit de souscription. L'émission de ces droits de souscription a lieu dans le cadre du programme "Long Term Incentive" de l'entreprise. Elle est réservée à titre principal, à des cadres et dirigeants de la société ou de celui de ses filiales et, à titre accessoire, à des administrateurs de la société. Cette émission de droits de souscription vise à mieux aligner les intérêts des actionnaires et des cadres et dirigeants et, par conséquent, à impliquer ces derniers davantage encore dans la stratégie à long terme de la société. Elle vise également à les fidéliser par l'écoulement d'une certaine durée. Enfin, plus particulièrement en ce qui concerne le Baron Paul de Keersmaecker, elle prend en compte les services rendus à la société. L'émission d'un certain nombre de droits de souscription en faveur d'administrateurs indépendants de la société est effectuée à l'instar des émissions précédentes de droits de souscription dans le cadre du programme "Long Terme Incentive" depuis 1999. Au total 56.700 droits de souscription seront attribués à ces administrateurs dans le cadre de la présente émission.

Par rapport au nombre d'actions représentatives du capital, l'émission de droits de souscription en faveur des administrateurs est relativement modeste et n'entraînera, en cas d'exercice des droits de souscription, qu'une dilution limitée de la participation des actionnaires actuels. En effet, si tous les droits de souscription à l'émission desquels le conseil d'administration entend procéder ce jour en faveur d'administrateurs, sont exercés, les nouvelles actions qui résulteront de cet exercice ne représenteront qu'un pourcentage minime des actions existant aujourd'hui. L'émission est également susceptible d'entraîner une dilution financière pour les actionnaires, résultant de la différence entre le prix d'exercice des droits de souscription et la valeur de l'action de la société au moment de l'exercice des droits. Cette dilution financière sera en toute hypothèse limitée, eu égard au nombre de droits de souscription émis. Cette émission n'a donc qu'un faible impact pour les actionnaires, notamment en ce qui concerne leur quote-part dans les bénéfices et le capital et les réserves.

2. A l'occasion de la décision du Conseil d'administration du 11 décembre 2001 d'émettre des droits de souscription dans le cadre du capital autorisé au profit de cadres et dirigeants de la société et de ses filiales, ainsi qu'à titre accessoire au profit des administrateurs indépendants de la société, Messieurs Pierre Jean Everaert, Jean-Luc Dehaene, Allan Chapin, Harald Einsmann et Bernard Hanon ont déclaré, en tant que bénéficiaires des droits de souscription, avoir un intérêt opposé. Par conséquent ils n'ont pas participé aux délibérations du conseil, ni au vote. Ils ont déclaré avoir informé le commissaire de ce qui précède. Vu l'absence de Monsieur Pierre Jean Everaert, Monsieur Philippe de Spoelberch a présidé la séance.

Conformément à l'article 523, premier paragraphe, al. 2 du Code des Sociétés, le Président expose ensuite les éléments suivants. Chaque droit de souscription confère le droit de souscrire à une action ordinaire nouvelle de la société au prix d'exercice de 28,87 EUR par droit de souscription. L'émission de ces droits de souscription a lieu dans le cadre du programme "Long Term Incentive" de l'entreprise. Elle est réservée à titre principal, à des cadres et dirigeants membres de la société ou de ses filiales et, à titre accessoire, à des administrateurs de la société. Cette émission de droits de souscription vise à mieux aligner les intérêts des actionnaires et des cadres et dirigeants et, par conséquent, à impliquer ces derniers davantage encore dans la stratégie à long terme de la société. Elle vise également à les fidéliser par l'écoulement d'une certaine durée.

L'émission d'un certain nombre de droits de souscription en faveur d'administrateurs indépendants de la société est effectuée à l'instar des émissions précédentes de droits de souscription dans le cadre du programme "Long Term Incentive" depuis 1999. Au total 48.600 droits de souscription seront attribués à ces administrateurs dans le cadre de la présente émission.

Par rapport au nombre d'actions représentatives du capital, l'émission de droits de souscription en faveur des administrateurs est relativement modeste et n'entraînera, en cas d'exercice des droits de souscription, qu'une dilution limitée de la participation des actionnaires actuels. En effet, si tous les droits de souscription à l'émission desquels le conseil d'administration entend procéder ce jour en faveur d'administrateurs sont exercés, les nouvelles actions qui résulteront de cet exercice ne représenteront qu'un pourcentage minime des actions existant aujourd'hui. L'émission est également susceptible d'entraîner une dilution financière pour les actionnaires, résultant de la différence entre le prix d'exercice des droits de souscription et la valeur de l'action de la société au moment de l'exercice des droits. Cette dilution financière sera en toute hypothèse limitée, eu égard au nombre de droits de souscription émis. Cette émission n'a donc qu'un faible impact pour les actionnaires, notamment en ce qui concerne leur quote-part dans les bénéfices et le capital et les réserves.

### Informations concernant les missions confiées au commissaire et les honoraires s'y rapportant

Notre commissaire statutaire est KPMG Reviseurs d'Entreprises représenté par Erik Helsen, commissaire. Les honoraires sont déterminés par l'Assemblée Générale des Actionnaires après revue et approbation par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration de la société. Les honoraires concernant les services prestés par KPMG au plan mondial pour l'exercice 2001 s'élèvent à 8.439.000 euros dont 7.379.000 euros concernent le contrôle annuel (3.047.000 euros) et d'autres prestations d'audit (4.332.000 euros : principalement des procédures de due diligence au Royaume-Uni et en Allemagne), 258.000 euros concernent des conseils fiscaux, 693.000 euros concernent des services de conseil informatique et 109.000 euros concernent d'autres services divers. Dans les pays les plus importants KPMG a déjà séparé ses activités d'audit et de consulting. Néanmoins, nous prenons également en compte les honoraires payés à KPMG Consulting (ou KCI Inc., le groupe de consulting créé aux Etats-Unis regroupant les activités de KPMG Consulting) pendant la période jusqu'à ce que la séparation se fasse également en Belgique.

### Décharge aux Administrateurs et au Commissaire

Nous vous proposons d'approuver les comptes annuels tels qu'ils vous sont soumis et par un vote spécial de donner décharge aux Administrateurs et au Commissaire pour les missions accomplies dans le cadre de leurs mandats durant l'exercice écoulé.

### Affectation du résultat

Nous vous proposons de payer un dividende brut de 0,29 euros par action, soit un dividende total de 125.026.565,23 euros. Sous réserve d'approbation, le dividende net de 0,22 euros par action sera payable à partir du 2 mai 2002 contre remise du coupon numéro 2 joint à la nouvelle action au porteur ou 0,25 euros par action si le coupon numéro 2 est présenté simultanément avec le coupon VVPR portant le même numéro d'ordre.

Le 12 mars 2002

# Comptes annuels consolidés et annexes en concordance avec IAS

## Note préliminaire : Informations concernant la transition vers les Normes Comptables Internationales (“International Accounting Standards” - IAS)

Au cours de l'exercice 2001, Interbrew a rempli son engagement concernant la transition vers IAS. Auparavant, Interbrew présentait ses comptes annuels conformément à la législation comptable belge. Cette législation ne répond pas à toutes les exigences d'IAS. Les comptes annuels consolidés de 2001 sont établis en conformité avec IAS. Les chiffres comparatifs de l'exercice 2000 ont été retraités conformément aux IAS.

Pendant cet exercice de transition les comptes annuels consolidés reflètent l'information suivante :

- La première colonne du bilan et du compte de résultats de l'exercice 2000 contient les chiffres repris dans le rapport annuel de l'exercice précédent, la colonne suivante reprend les reclassifications et les retraitements IAS et la dernière colonne contient les montants de l'exercice 2000 en conformité avec IAS.
- Le flux de trésorerie de l'exercice 2000 est seulement présenté sous le format IAS puisqu'une présentation semblable à celle du bilan et du compte de résultats n'était pas réalisable.
- Les comptes de résultats de l'exercice 2000 et 2001 sont présentés par “nature”. Cette présentation est acceptée par IAS. La présentation préférentielle des IAS est par “fonction” ; cependant il n'était pas réalisable de retraiter le compte de résultats par fonction de l'exercice 2000. Le compte de résultats par fonction de l'exercice 2001 (exercice de transition) est inclus dans les notes en tant qu'information supplémentaire. Pour l'exercice 2002, le compte de résultats par fonction sera la présentation de base des comptes annuels consolidés d'Interbrew.

Les comptes annuels consolidés de 2001 sont présentés avec les chiffres comparatifs de l'exercice 2000. Cependant les chiffres comparatifs de l'exercice 1999 ne sont pas inclus car le retraitement de ces montants en fonction des normes IAS n'était pas réalisable.

## Compte de résultats consolidé

Pour l'exercice se clôturant au 31 décembre	Annexe	2000 présenté	En millions d'euros (sauf informations sur les actions)			
			IAS Retraite- ments	IAS Reclassi- fications	2000 IAS	2001 IAS
Chiffre d'affaires	2	8.000	–	(2.343) <sup>(1)</sup>	5.657	7.303
Variation des stocks de produits finis et des en-cours de fabrication		(19)	–	–	(19)	(16)
Autres produits d'exploitation	4	186	–	51	237	215
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>8.167</b>	<b>–</b>	<b>(2.292)</b>	<b>5.875</b>	<b>7.502</b>
Matières premières et auxiliaires utilisées		4.281	–	(2.343) <sup>(1)</sup>	1.938	2.428
Services et biens divers		1.542	1	–	1.543	2.038
Rémunérations, charges sociales et pensions	6	1.010	–	–	1.010	1.264
Amortissements		482	–	62	544	570
Réduction de valeur sur stock et sur créances commerciales		23	(1)	–	22	23
Dotation/(reprise) aux provisions		(30)	(1)	31	–	–
Amortissement et dépréciation du Goodwill		72	–	7	79	80
Autres charges d'exploitation	5	143	–	63	206	215
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>7.523</b>	<b>(1)</b>	<b>(2.180)</b>	<b>5.342</b>	<b>6.618</b>
<b>Bénéfice/(perte) d'exploitation</b>		<b>644</b>	<b>1</b>	<b>(112)</b>	<b>533</b>	<b>884</b>
Produits financiers	7	292	–	(94)	198	181
Charges financières	8	(585)	(3)	132	(456)	(357)
Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence		59	(9)	–	50	67
<b>Bénéfice/(perte) avant impôts</b>		<b>410</b>	<b>(11)</b>	<b>(74)</b>	<b>325</b>	<b>775</b>
Impôts sur le résultat	9	16	47	12	75	179
<b>Bénéfice/(perte) après impôts</b>		<b>394</b>	<b>(58)</b>	<b>(86)</b>	<b>250</b>	<b>596</b>
Intérêts minoritaires		21	–	–	21	(59)
<b>Bénéfice/(perte) courant net</b>		<b>415</b>	<b>(58)</b>	<b>(86)</b>	<b>271</b>	<b>537</b>
Eléments exceptionnels	10	(1.325)	4	86	(1.235)	161
<b>Bénéfice/(perte) net de l'exercice</b>		<b>(910)</b>	<b>(54)</b>	<b>(0)</b>	<b>(964)</b>	<b>698</b>
Bénéfice de base par action		(2,73)			(2,88)	1,63
Bénéfice dilué par action		(2,09)			(2,81)	1,61
Bénéfice ajusté par action (ordinaire) <sup>(2)</sup>		1,21			1,04	1,44
Bénéfice ajusté par action (diluée) <sup>(3)</sup>		0,92			1,02	1,42

<sup>(1)</sup> soit les droits d'accises

<sup>(2)</sup> bénéfice courant net + amortissements/dépréciation du goodwill, divisé par le nombre moyen d'actions

<sup>(3)</sup> bénéfice courant net + amortissements/dépréciation du goodwill, divisé par le nombre d'actions diluées

## Etat consolidé des bénéfices et pertes pris en compte

Pour l'exercice se clôturant au 31 décembre	En millions d'euros	
	2000 IAS	2001 IAS
Ecart de conversion des devises étrangères	137	101
Cash flow hedges:		
Partie effective du changement de juste valeur	–	(9)
Transféré au compte de résultats	–	1
Pris en compte dans le coût des éléments d'actif (de passif) comptabilisés	–	–
Autres éléments comptabilisés directement dans le capital et les réserves	–	(1)
Bénéfice/(perte) pris en compte directement dans le capital et les réserves	137	92
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice</b>	<b>(964)</b>	<b>698</b>
Bénéfices et pertes totaux pris en compte	(827)	790
Effet des changements des principes comptables	134	35

## Bilan Consolidé

Au 31 décembre	Annexe	En millions d'euros				
		2000 Présenté	IAS Retraite- ments	IAS Reclasse- fications	2000 IAS	2001 IAS
<b>ACTIFS</b>						
<b>Actifs non-circulants</b>						
Immobilisations corporelles	11	3.725	–	–	3.725	3.800
Goodwill	12	2.738	–	–	2.738	3.145
Immobilisations incorporelles autre que le goodwill	13	59	(2)	–	57	114
Emprunts portant intérêts		–	–	15	15	14
Participations détenues dans des entreprises mises en équivalence	14	629	50	–	679	784
Placements (à long terme)	15	–	–	168	168	196
Actifs d'impôts différés	17	–	(13)	158	145	149
Avantages du personnel	25	–	–	252	252	310
Autres immobilisations financières		163	–	(163)	–	–
Créances à long terme	16	742	(1)	(315)	426	405
		8.056	34	115	8.205	8.917
<b>Actifs circulants</b>						
Emprunts portant intérêts (à court terme)		–	–	–	–	7
Placements (à court terme)	15	–	–	29	29	–
Stocks (à court terme)	18	452	37	–	489	556
Impôts sur le résultat à récupérer		–	–	31	31	76
Créances commerciales et autres créances	19	1.692	–	(1)	1.691	1.944
Acomptes versés et charges à reporter		143	–	(143)	–	–
Placements à court terme		399	–	(399)	–	–
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	417	–	368	785	401
		3.103	37	(115)	3.025	2.984
<b>Total de l'actif</b>		<b>11.159</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>11.230</b>	<b>11.901</b>

## Bilan Consolidé (suite)

Au 31 décembre	Annexe	En millions d'euros			2000 IAS	2001 IAS
		2000 Présenté	Retraitements	IAS Reclassifications		
<b>PASSIVA</b>						
<b>Capital et réserves</b>						
Capital souscrit	21	329	–	–	329	332
Primes d'émission	21	3.195	–	–	3.195	3.209
Réserves	21	385	67	–	452	525
Bénéfices/(pertes) reportés	21	(14)	13	91	90	752
Subventions		4	–	(4)	–	–
		3.899	80	87	4.066	4.818
Intérêts minoritaires		416	(2)	–	414	497
<b>Dettes à long terme</b>						
Emprunts portant intérêts	24	2.753	–	–	2.753	2.006
Autres dettes à long terme		172	–	(172)	–	–
Avantages du personnel	25	–	–	296	296	304
Pensions et obligations similaires		316	–	(316)	–	–
Subventions		–	–	4	4	3
Dettes commerciales et autres dettes à long terme		–	–	4	4	6
Provisions autres que pour pensions et obligations similaires (à long terme)	26	258	(27)	45	276	250
Passifs d'impôts différés	17	230	21	(8)	243	276
		3.729	(6)	(147)	3.576	2.845
<b>Dettes à court terme</b>						
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		835	–	(835)	–	–
Dettes à court terme et découverts bancaires		158	–	(36)	122	52
Emprunts portant intérêts (à court terme)	24	–	–	862	862	1.028
Impôts sur le résultat à payer		–	–	100	100	131
Dettes commerciales et autres dettes	27	896	–	1.193	2.089	2.510
Provisions à court terme		–	–	1	1	20
Dettes fiscales et sociales		846	–	(846)	–	–
Autres dettes		193	–	(193)	–	–
Charges à imputer et produits à reporter		187	(1)	(186)	–	–
		3.115	(1)	60	3.174	3.741
<b>Total du passif</b>		<b>11.159</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>11.230</b>	<b>11.901</b>

## Tableau de flux de trésorerie consolidé

Pour l'exercice se clôturant au 31 décembre	En millions d'euros	
	2000 IAS	2001 IAS
<b>OPERATIONS D'EXPLOITATION</b>		
Bénéfice/(perte) courant net	271	537
Amortissements des immobilisations corporelles	451	550
Amortissements des immobilisations incorporelles	100	100
Réduction de valeur sur actifs non-circulants ou circulants	28	1
(Reprise de) dépréciations	71	–
Ecart de change de devises étrangères (bénéfices)/pertes	9	(14)
Produits d'intérêts	(29)	(38)
Produits des placements	(32)	(43)
Charges d'intérêt	267	218
Charges des placements	–	32
Bénéfices/(pertes) relatifs à la cession d'immobilisations corporelles	–	19
Bénéfices/(pertes) relatifs à la cession d'immobilisations incorporelles	–	(5)
Subventions	(1)	–
Charges d'impôts de l'exercice	75	179
Revenus des entreprises mises en équivalence	(50)	(67)
Intérêts minoritaires	(21)	59
<b>Bénéfice d'exploitation avant les changements du fonds de roulement et des provisions</b>	<b>1.139</b>	<b>1.528</b>
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances	19	(138)
Diminution/(augmentation) des stocks	(61)	(51)
Augmentation/(diminution) des dettes commerciales et autres dettes	89	105
Augmentation/(diminution) des provisions	9	(95)
<b>Cash provenant des opérations d'exploitation</b>	<b>1.195</b>	<b>1.349</b>
Intérêts payés	(251)	(211)
Intérêts reçus	20	33
Dividendes reçus	24	34
Impôts sur le revenu payés/reçus	(117)	(145)
<b>Cash avant les opérations exceptionnelles</b>	<b>871</b>	<b>1.060</b>
Éléments exceptionnels (net d'impôt)	–	(7)
<b>FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES OPERATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>871</b>	<b>1.053</b>
<b>ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>		
Provenant de la vente d'immobilisations corporelles	59	65
Provenant de la vente d'immobilisations incorporelles	3	7
Provenant de la vente d'investissements	205	34
Remboursement des emprunts consentis	–	4
Vente de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée	–	13
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise	(4.445)	(148)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(465)	(535)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(22)	(24)
Acquisition d'autres investissements	(65)	(43)
Remboursement des prêts octroyés	(402)	(13)
<b>FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(5.132)</b>	<b>(640)</b>

## Tableau de flux de trésorerie consolidé (suite)

Pour l'exercice se clôturant au 31 décembre	Exprimé en millions d'euros	
	2000 IAS	2001 IAS
<b>OPERATIONS DE FINANCEMENT</b>		
Provenant de l'émission d'actions de capital	3,224	17
Provenant d'autres emprunts	5,647	421
Provenant de la vente d'actions propres	143	–
Remboursements des emprunts	(4,223)	(1,057)
Remboursement des dettes de leasing	–	(7)
Paiement des coûts de transactions	(117)	–
Dividendes payés	(80)	(106)
<b>FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>	<b>4,594</b>	<b>(732)</b>
<b>Augmentation nette de la trésorerie</b>	<b>333</b>	<b>(319)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	321	663
Effet de la variation des taux de change sur les fonds en caisse	9	5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	663	349

## Annexes aux comptes annuels consolidés

Principes comptables	1	Créances commerciales et autres créances	19
Information sectorielle	2	Trésorerie et équivalents de trésorerie	20
Acquisitions et cessions de filiales	3	Capital et réserves	21
Autres produits d'exploitation	4	Bénéfice par action	22
Autres charges d'exploitation	5	Changement des principes comptables	23
Charges salariales et autres avantages sociaux	6	Emprunts portant intérêts	24
Produits financiers	7	Avantages du personnel	25
Charges financières	8	Provisions autres que pensions et obligations similaires	26
Impôts sur le résultat	9	Dettes commerciales et autres dettes	27
Éléments exceptionnels	10	Instruments financiers	28
Immobilisations corporelles	11	Leasing opérationnel	29
Goodwill	12	Engagements d'acquisition d'immobilisations	30
Immobilisations incorporelles (autres que le goodwill)	13	Passifs éventuels	31
Participations détenues dans des entreprises mises en équivalence	14	Parties liées	32
Placements (à long terme)	15	Événements survenant après la date de clôture	33
Créances à long terme	16	Compte de résultats par fonction	34
Impôts différés	17	Entreprises appartenant au Groupe	35
Stocks	18	Comptes abrégés non-consolidés d'Interbrew SA	36

## **1. PRINCIPES COMPTABLES**

Interbrew S.A. est une entreprise domiciliée en Belgique. Les comptes consolidés de l'entreprise pour l'exercice comptable se terminant au 31 décembre 2001 comprennent l'entreprise et ses filiales (ensemble le Groupe) et les intérêts du Groupe dans les entreprises mises en équivalence. Le Conseil d'Administration a donné son autorisation pour la publication des comptes le 12 mars 2002.

### **A. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ**

Les comptes consolidés ont été préparés en concordance avec les Normes Comptables Internationales (IAS) publiées par le Conseil des Normes Comptables Internationales (IASB), et en conformité avec les interprétations publiées par le Conseil Permanent d'Interprétation de l'IASB. Les comptes consolidés ont été préparés de cette façon pour la première fois cette année. L'application des Normes Comptables Internationales (IAS) a été approuvée par la Commission Bancaire et Financière Belge le 19 décembre 2000. Les normes comptables appliquées sont en concordance, pour ce qui est d'aspects importants, avec les Directives de l'Union Européenne concernant les comptes annuels.

### **B. BASE DE LA PRÉSENTATION**

Les comptes annuels sont présentés en euro, arrondis au million le plus proche. Ils sont préparés sur base du coût historique à l'exception des instruments financiers dérivés, des placements détenus à des fins de transaction et des placements disponibles à être vendus, qui sont fixés à leur juste valeur. Les instruments ou dérivés de capitaux propres seront valorisés au coût historique si ces instruments de capitaux propres n'ont pas de cotation publiée sur un marché actif et si d'autres méthodes d'estimation raisonnable pour déterminer la juste valeur sont clairement inappropriées et inutilisables. Les éléments d'actif et de passif comptabilisés qui font l'objet d'une couverture, sont valorisés à leur juste valeur en tenant compte du risque couvert.

Les comptes annuels consolidés donnent la situation financière en date du 31 décembre 2001 et se rapportent à l'exercice se clôturant le 31 décembre 2001.

Ils sont présentés avant affectation du résultat de la maison-mère proposée à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

L'information comparative a été reformulée en conformité avec les normes IAS.

### **C. PRINCIPES DE CONSOLIDATION**

La méthode de consolidation par intégration globale est retenue pour les filiales dans lesquelles le Groupe détient, directement ou indirectement, plus de la moitié des droits de vote ou dans lesquelles il détient, par ailleurs, un contrôle de fait, de façon à obtenir des avantages de ses activités. Les comptes annuels des filiales sont inclus dans les comptes annuels consolidés depuis la date où le contrôle commence jusqu'à la date où il s'achève.

Les entreprises mises en équivalence sont celles dans lesquelles le Groupe détient une influence significative sur les décisions financières et opérationnelles, sans les contrôler. Ceci est prouvé, en général, si le Groupe détient entre 20 % et 50 % des droits de vote. La méthode de la mise en équivalence est utilisée depuis la date où l'influence significative commence jusqu'à la date où elle s'achève. Lorsque la part du Groupe dans les pertes des entreprises mises en équivalence excède la valeur comptable de la participation, cette dernière est ramenée à zéro. Les pertes au-delà de ce montant ne sont pas comptabilisées à l'exception du montant des engagements du Groupe envers ces entreprises mises en équivalence.

Toutes les transactions, les soldes et les pertes et profits non réalisés entre entreprises du Groupe ont été éliminés.

Une liste des principales filiales et entreprises mises en équivalence du Groupe est fournie dans la note 35.

## D PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Diebels GmbH & Co. KG (Allemagne) est la seule entreprise importante incluse pour la première fois dans les comptes annuels consolidés du Groupe pour la période clôturant le 31 décembre 2001.

## E. MONNAIES ÉTRANGÈRES

### (1) Transactions en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères avec des entreprises du Groupe sont comptabilisées au taux de change en vigueur à la date de la transaction. Les éléments d'actif et de passif monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de clôture. Les gains et les pertes qui résultent de ces transactions ainsi que la conversion des éléments d'actif et de passif monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de la transaction.

### (2) Comptes annuels des opérations à l'étranger

Les opérations du Groupe à l'étranger ne sont pas considérées comme faisant intégralement partie des opérations de l'entreprise. En conséquence les éléments d'actif et de passif des filiales étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les comptes de résultats des filiales étrangères, à l'exclusion des entités étrangères exerçant leurs activités dans des pays où prévaut une inflation galopante, sont convertis en euro au taux moyen de change de l'exercice (proche du taux en vigueur à la date de la transaction). Les éléments constituant le capital et les réserves sont convertis au taux de change historique. Les écarts de conversion générés par la reconversion en euro du capital et des réserves au taux de change en vigueur à la date de la clôture sont repris sous une rubrique séparée des capitaux propres, en l'occurrence les 'Ecart de conversion'.

Pour les entités étrangères exerçant leurs activités dans des pays où prévaut une inflation galopante les éléments d'actifs et de passifs non monétaires, les rubriques du compte de résultats en relation avec les rubriques du bilan précitées et le capital et les réserves sont remesurés en appliquant un indice général de prix\*. Ces rubriques remesurées sont utilisées pour la conversion en euro au taux de clôture. Les comptes annuels sont convertis en euro comme s'il s'agissait de la monnaie de mesure pour les filiales et les entreprises mises en équivalence exerçant leurs activités dans des pays où prévaut une inflation galopante et où la méthode d'indice général de prix n'est pas encore stabilisée et ne fournit pas de résultat fiable. Par conséquent les éléments d'actif et de passif non monétaires ainsi que les éléments du compte de résultats en relation avec les rubriques du bilan précitées sont convertis en utilisant les taux historiques afin de produire les mêmes résultats dans la monnaie de présentation comme si la transaction sous-jacente avait été réalisée dans cette même devise.

\* méthode utilisée actuellement pour les activités principales des entreprises du Groupe opérant dans des pays où prévaut une inflation galopante (voir également l'annexe 23)

### (3) Taux de change

Les taux de change suivants ont été utilisés pour la préparation des comptes annuels:

1 EURO est égal à:  
Devise

Devise		Cours de clôture		Cours moyen	
		2000	2001	2000	2001
Dollar canadien	CAD	1,396492	1,407697	1,370533	1,382694
Livre Sterling	GBP	0,624100	0,608498	0,607424	0,620496
Dollar américain	USD	0,930501	0,881298	0,923052	0,894950
Won coréen	KRW	1.177,856	1.161,440	1.034,126	1.152,074
Peso mexicain	MXN	8,911068	8,087998	8,739807	8,364351
Rouble russe	RUB	26,13695	26,49007	25,95245	25,98077
Hryvnia ukrainien	UAH	5,045943	4,669620	5,006208	4,822058
Forint hongrois	HUF	264,9708	245,1581	259,6728	257,5992
Lev bulgare	BGN	1,955799	1,955830	1,955799	1,955830
Lei roumain	ROL	24.390,24	27.855,15	19.607,84	25.703,208
Yuan chinois	CNY	7,704160	7,293946	7,648067	7,408615
Kuna croate	HRK	7,598207	7,370283	7,668947	7,492938

## F. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

### (1) Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche entrepris dans le but d'acquérir une compréhension ou des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Les frais de développement, grâce auxquels les résultats des recherches sont appliqués à la planification ou à la conception de la production de produits ou procédés nouveaux ou améliorés, sont activés si le produit ou le procédé est réalisable techniquement et commercialement et si le Groupe a suffisamment de ressources pour réaliser le développement. Les frais activés comprennent les coûts de matières premières, les coûts salariaux directs et une proportion appropriée des frais généraux. Les autres frais de développement sont comptabilisés en charge lorsqu'ils sont encourus. Les frais de développement activés sont repris au bilan à leur coût d'acquisition historique diminué des amortissements cumulés (voir ci-dessous) et des dépréciations (voir principes comptables N).

### (2) Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles, acquises par le Groupe, sont reprises au bilan à leur coût d'acquisition diminué des amortissements cumulés (voir ci-dessous) et des dépréciations (voir principes comptables N). Les frais relatifs au goodwill et marques générés en interne sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

### (3) Dépenses ultérieures

Les dépenses ultérieures au titre d'une immobilisation incorporelle ne sont activées que si elles permettent à l'actif de générer des avantages économiques futurs concrétisés dans l'actif spécifique y relatif, au-delà du niveau de performance défini à l'origine. Tous les autres frais sont comptabilisés en charges quand ils sont encourus.

### (4) Amortissements

Les actifs immobilisés sont amortis linéairement sur une période correspondant à leur durée de vie économique utile avec un maximum de 5 ans.

## G. GOODWILL

### (1) Goodwill

Le goodwill représente l'excédent de la valeur d'acquisition sur la part du Groupe dans la juste valeur de l'actif net identifiable de la filiale ou de l'entreprise mise en équivalence à la date d'acquisition.

Le goodwill est amorti linéairement sur une période correspondant à sa durée de vie économique utile. Le goodwill généré par l'acquisition de brasseries est généralement amorti sur une durée de 20 ans. Le goodwill généré par l'acquisition d'entreprises de distribution est généralement amorti sur une période de 5 ans. Le goodwill provenant des acquisitions de Labatt Brewing Company Ltd., Interbrew UK Ltd. (ex-Whitbread), Bass Holding Ltd./Bass Beers Worldwide Ltd. (ex-Bass) et Diebels GmbH & Co. KG sont amortis sur une période de 40 ans. Ceci est dû à l'importance stratégique de ces acquisitions pour le développement à long terme du Groupe, pour la nature et la stabilité des marchés dans lesquels ces entreprises opèrent et pour leurs positions sur ces marchés.

Le goodwill est exprimé dans la devise de la filiale à laquelle il se rapporte (à l'exception des filiales qui exercent leurs activités dans des pays où prévaut une inflation galopante). Le goodwill est converti en euro au taux de change en vigueur à la date de clôture.

Le goodwill est repris au bilan à la valeur d'acquisition diminuée des amortissements cumulés et des dépréciations (voir principe comptable N).

Pour les entreprises mises en équivalence la valeur comptable du goodwill est inclus dans la valeur comptable de cet investissement.

### (2) Goodwill négatif

Le goodwill négatif représente l'excès de la part du Groupe dans la juste valeur de l'actif net identifiable sur le coût d'acquisition.

La partie du goodwill négatif est comptabilisée dans le compte de résultats au moment où les pertes et frais futurs sont encourus, dans la mesure où il se rapporte à des pertes et frais futurs prévus qui sont identifiés dans le plan d'acquisition et qui peuvent être mesurés de façon fiable, mais qui n'ont pas encore été comptabilisés. Tout goodwill négatif restant, n'excédant pas la juste valeur de l'actif non-monétaire acquis, est repris dans le compte de résultats sur base de la moyenne pondérée de la durée de vie économique utile des actifs qui sont amortissables. Le goodwill négatif en excès de la juste valeur des actifs non-monétaires est comptabilisé immédiatement dans le compte de résultats.

La valeur comptable du goodwill négatif est déduit de la valeur comptable du goodwill. En ce qui concerne les investissements dans les entreprises mises en équivalence, la valeur comptable du goodwill négatif est comprise dans la valeur comptable de ces investissements.

## H. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### (1) Actifs

Toutes les immobilisations corporelles sont reprises au bilan à leur coût d'acquisition historique diminué des amortissements cumulés et des dépréciations (voir principes comptables N). Le coût historique inclut le prix d'achat d'origine et les coûts accessoires directs (par exemple les taxes non recouvrables ou le transport). Le coût des actifs construits par l'entreprise même inclut les coûts des matériaux, les coûts salariaux directs, et une proportion appropriée des coûts généraux.

### (2) Dépenses ultérieures

Les dépenses ultérieures ne sont portées à l'actif que si elles permettent d'augmenter les avantages économiques futurs concrétisés dans l'immobilisation corporelle. Les frais de réparation et d'entretien qui ne permettent pas d'augmenter les avantages économiques futurs de l'actif auquel ils ont trait, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

### (3) Amortissements

Les amortissements sont calculés à partir de la date à laquelle l'actif est disponible pour l'utilisation, selon la méthode linéaire et selon un taux correspondant à la durée de vie économique utile estimée de ces actifs.

Les taux utilisés sont les suivants:

Bâtiments industriels	20 ans
Matériel et outillage de fabrication:	
- Matériel de fabrication	15 ans
- Matériel de stockage et de conditionnement	7 ans
- Matériel de manutention et divers	5 ans
- "Duotanks"	7 ans
Emballages récupérables identifiables	
- Fûts	10 ans
- Bouteilles	5 ans
- Casiers	10 ans
Mobilier et matériel des points de vente	5 ans
Matériel roulant	5 ans
Matériel informatique	3 ou 5 ans
Autres immeubles	33 ans

Les terrains ne font pas l'objet d'un amortissement étant donné qu'ils sont considérés comme ayant une durée de vie illimitée.

## **I. LEASING**

Lorsqu'un contrat de leasing transfère au Groupe de façon substantielle les avantages et risques inhérents à la propriété d'un bien, il est considéré comme étant un leasing financier. Les leasings financiers sont portés à l'actif du bilan à la valeur présente estimée au moment de la conclusion du leasing des paiements sous-jacents, ou à la valeur de marché des biens si celle-ci est inférieure, diminuée des amortissements cumulés (voir principes comptables H) et des dépréciations (voir principes comptables N).

Tous les paiements à effectuer dans le cadre de tels contrats sont répartis entre les remboursements de la dette et une charge financière afin d'obtenir sur toute la durée du leasing un taux d'intérêt constant sur la dette ouverte. Les obligations correspondantes, hors intérêts, sont reprises en dettes financières à plus d'un an au passif du bilan. La part des paiements correspondant aux intérêts est prise en charge dans le compte de résultats sur la durée du leasing. Les immobilisations corporelles acquises dans le cadre de contrats de leasing financier sont amorties de façon linéaire sur leur durée de vie économique utile (voir principes comptables H).

Les leasings d'actifs pour lesquels les avantages et risques inhérents à la propriété du bien sont conservés par le loueur sont considérés comme étant des leasings opérationnels. Les paiements relatifs à de tels leasings opérationnels sont comptabilisés en charges de façon linéaire sur la durée du contrat.

Lorsqu'il est mis fin à un contrat de leasing avant qu'il ne soit arrivé à échéance, toute indemnité payée au loueur est prise en charges dans la période au cours de laquelle il est mis fin au contrat.

## **J. PLACEMENTS**

### *(1) Placements dans des titres de capitaux propres*

Cette rubrique reprend les entreprises mises en équivalence ainsi que les participations dans les entreprises dans lesquelles le Groupe détient moins de 20 % des droits de vote. Ces investissements n'ont pas de cotation publiée sur un marché actif et leur juste valeur ne peut être mesurée de façon fiable. Ils sont dès lors comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des dépréciations. Lors de la cession d'une participation, la différence entre le produit net de la cession et la valeur comptable est reprise dans le compte de résultats.

### *(2) Placements dans des instruments d'emprunts*

Les placements dans les instruments d'emprunts sont représentés comme étant des actifs financiers détenus à des fins de transaction ou des actifs financiers disponibles à être vendus. Ils sont repris à l'actif du bilan à leur juste valeur. Les profits et les pertes générés par une variation de juste valeur de ces instruments d'emprunts sont repris dans le compte de résultats.

La juste valeur des actifs financiers détenus à des fins de transaction et des actifs financiers disponibles à être vendus est leur cotation publiée à la date de clôture.

### *(3) Autres placements*

Les autres actifs financiers du Groupe sont classifiés en tant que "disponible à être vendus" et sont repris à leur juste valeur. Les profits et les pertes générés par une variation de juste valeur de ces actifs financiers sont repris dans le compte de résultats.

## **K. STOCKS**

Les stocks sont valorisés au coût moyen pondéré ou à la valeur nette de réalisation si cette dernière est inférieure.

Le coût des produits finis et des en-cours de fabrication reprend les matières premières, les autres matières entrant dans la fabrication, la main-d'œuvre directe, les autres coûts directs et une affectation des frais généraux de production fixes et variables basés sur la capacité normale des installations de production. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé après déduction des coûts estimés d'achèvement et de ceux nécessaires à la réalisation de la vente.

## **L. CRÉANCES COMMERCIALES**

Les créances commerciales sont valorisées à leurs valeurs nominales diminuées des dépréciations. A la fin de l'exercice comptable, une estimation des créances commerciales douteuses est faite sur base d'une analyse de tous les montants arriérés. Les réductions de valeurs sur créances douteuses sont pratiquées pendant l'exercice au cours duquel ces dernières sont identifiées.

### **M. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la caisse et les dépôts à terme auprès des institutions financières. Dans le tableau de flux de trésorerie, les découverts bancaires sont diminués de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

### **N. DÉPRÉCIATION D'ACTIFS**

La valeur comptable des actifs du Groupe, sans tenir compte des stocks (voir principes comptables K) et sans les impôts différés (voir principes comptables T), est revue à chaque clôture de façon à déterminer s'il y a des indices de dépréciation. Dans ce cas-là, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. La valeur recouvrable des actifs immobilisés non disponibles pour utilisation et du goodwill, amorti sur une période de plus de 20 ans, est estimée à chaque clôture. Une dépréciation est comptabilisée quand la valeur comptable d'un actif ou de son unité génératrice de trésorerie dépasse sa valeur recouvrable. Les dépréciations sont comptabilisées dans le compte de résultats.

#### *(1) Estimation de la valeur recouvrable*

La valeur recouvrable des créances et des placements du Groupe détenus jusqu'à leur échéance est la valeur présente des flux de trésorerie futurs, escomptés au taux d'intérêt original effectif inhérent à ces actifs. Les créances à court terme ne sont pas escomptées.

La valeur recouvrable des autres actifs est le montant le plus élevé entre le prix de vente net de l'actif et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur présente des flux de trésorerie estimés futurs. Afin de déterminer la valeur d'utilité, les flux de trésorerie estimés futurs sont escomptés, en utilisant un taux d'intérêt avant impôts qui reflète à la fois l'intérêt de marché actuel et les risques spécifiques liés à l'actif. Pour les actifs qui eux-mêmes ne génèrent pas de flux de trésorerie, le montant recouvrable est déterminé pour l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient.

#### *(2) Reprise de la dépréciation*

Une dépréciation relative à des créances ou placements détenus jusqu'à leur échéance est reprise si l'augmentation subséquente de la valeur recouvrable peut être mise objectivement en relation avec un événement se passant après la comptabilisation de la dépréciation.

Une dépréciation relative à un goodwill est seulement reprise si la dépréciation était due à un événement externe spécifique de nature exceptionnelle, qui ne devrait pas se reproduire, et si l'augmentation de la valeur recouvrable est clairement liée à l'annulation des effets de cet événement spécifique.

Une dépréciation est reprise pour les autres éléments de l'actif s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer le montant recouvrable.

Une dépréciation d'actifs ne peut être renversée que si la valeur comptable de l'actif n'excède pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune dépréciation n'avait été comptabilisée pour cet actif.

### **O. CAPITAL**

#### *(1) Achat d'actions propres*

Quand des actions propres (faisant partie du capital et des réserves) sont rachetées, le montant payé, incluant les coûts leur étant attribuables directement, est comptabilisé comme un changement dans le capital. Les actions propres acquises sont comptabilisées sous la rubrique "capital et réserves".

#### *(2) Dividendes*

Les dividendes sont reconnus comme une obligation dans la période où ils sont déclarés.

### **P. PROVISIONS**

Des provisions sont constituées quand le Groupe a une obligation juridique ou une obligation implicite résultant d'événements survenus dans le passé, lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et lorsque l'ampleur de ces obligations peut être estimée de manière fiable. Lorsque l'impact est significatif, des provisions doivent être établies pour les flux de trésoreries estimés futurs, escomptés en utilisant un taux d'intérêt avant impôts qui reflète à la fois l'intérêt de marché actuel et les risques spécifiques liés au passif.

*(1) Restructuration*

Des provisions de restructuration sont constituées lorsque le Groupe a approuvé un plan détaillé et formalisé de restructuration et lorsque la restructuration a été entamée ou a été annoncée publiquement. Les coûts qui sont liées aux activités normales poursuivies du Groupe ne sont pas provisionnés.

*(2) Contrats déficitaires*

Une provision pour contrats déficitaires est constituée quand les avantages économiques attendus d'un contrat sont moins élevés que les coûts inévitables pour satisfaire les obligations liées au contrat.

**Q. AVANTAGES DU PERSONNEL***(1) Obligations en matière de pension*

Le Groupe met en œuvre à travers le monde des plans de pension de type “but à atteindre” et de type “cotisations définies”. Les actifs de ces plans sont en général détenus par des institutions séparées. Ces plans de pension sont généralement financés par des contributions des entreprises concernées et par ses membres du personnel. Ces contributions sont déterminées sur base des recommandations d'actuaire indépendants qualifiés.

En ce qui concerne les plans de type “buts à atteindre”, les coûts des pensions sont estimés en utilisant la méthode “projected unit credit”. Suivant cette méthode, le coût des pensions est pris en charge dans le compte de résultats de façon à répartir le coût de manière régulière au cours de la carrière résiduelle des travailleurs participant au plan, et ce sur base des conseils d'actuaire qualifiés qui effectuent une évaluation annuelle des plans. Les obligations relatives aux pensions sont mesurées en tenant compte de la valeur présente des dépenses futures estimées, calculée en utilisant des taux d'intérêts correspondant à ceux applicables aux obligations d'entreprise de première qualité d'une durée similaire à celle des obligations en matière de pension, après déduction de la juste valeur des actifs du fonds. Les pertes et profits actuariels excédant un corridor de 10 % du fonds ou de la juste valeur des actifs du plans ou de la valeur présente des obligations desdits plans si elle est plus élevée, sont reconnus dans le compte de résultats sur la carrière résiduelle des travailleurs participant au plan.

Si l'estimation aboutit à un bénéfice pour le Groupe, l'élément de l'actif comptabilisé sera limité au total net des pertes actuarielles non-reconnues des coûts des services passés et de la valeur présente de tous les remboursements futurs du plan ou des réductions des contributions futures.

Les obligations du Groupe concernant les contributions aux plans de pension de type “cotisations définies” sont prises en charges au compte de résultats quand elles sont subies.

*(2) Autres avantages postérieurs à la pension*

Certaines entreprises du Groupe ont concédé à leurs travailleurs pensionnés des avantages liés aux soins de santé. L'octroi de tels avantages est en général conditionné au fait que les travailleurs restent au service du groupe jusqu'à l'âge de leur pension. Les charges attendues de ces avantages sont provisionnées au cours de la carrière active des travailleurs en appliquant des méthodes comptables similaires à celles mises en œuvre pour les plans de pensions de type “but à atteindre”. Le calcul de ces obligations est réalisé par des actuaire indépendants qualifiés.

*(3) Rémunération en actions ou liée aux actions*

Différents programmes de “stock option” permettent aux employés du Groupe, aux cadres supérieurs et aux membres du Conseil d'Administration, d'acquérir des actions de l'entreprise. Le prix d'exercice des options est égal à la valeur boursière des actions sous-jacentes à la date de l'octroi des options. Aucune charge de compensation et aucune obligation ne sont comptabilisées. Au moment où l'option est exercée, le capital et les réserves sont augmentés à concurrence des montants reçus.

*(4) Bonus*

Les bonus octroyés aux cadres supérieurs sont basés sur des objectifs concernant des indicateurs financiers clés. Le montant estimé des primes est reconnu comme charge basée sur une estimation à la clôture du bilan.

**R. EMPRUNTS PORTANT INTÉRÊTS**

Les emprunts portant intérêts sont valorisés à leur coût initial, diminués des coûts de transaction attribuables. Ensuite, ils sont valorisés à leur «coût amorti», toute différence entre le coût et la valeur de remboursement étant reprise dans le compte de résultats pendant l'année d'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## S. DETTES COMMERCIALES ET AUTRES DETTES

Les dettes commerciales et les autres dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

## T. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

L'impôt sur le résultat de l'exercice consiste en l'impôt courant et l'impôt différé. Les impôts sont comptabilisés dans le compte de résultats sauf s'ils concernent des éléments qui ont directement été comptabilisés dans la rubrique "capital et réserves"; dans ce cas, les impôts sont également comptabilisés directement dans cette dernière rubrique.

L'impôt courant est le montant des impôts à payer sur les revenus imposables de l'année écoulée ainsi que tout ajustement aux impôts payés ou à payer relatifs aux années antérieures. Il est calculé en utilisant le taux d'imposition en vigueur à la date de clôture.

L'impôt différé est calculé selon la méthode dite "liability method" sur toutes les différences temporaires existant entre la base fiscale et la valeur comptable. Ceci est valable pour les postes d'actifs aussi bien que pour les postes du passif. Les taux d'imposition en vigueur à la date de la clôture sont utilisés pour le calcul des impôts différés.

En vertu de cette méthode, le Groupe doit, dans le cas d'un regroupement d'entreprises, établir des provisions pour impôts différés pour la différence entre la juste valeur de l'actif net acquis et sa base fiscale.

Les différences temporaires suivantes ne sont pas provisionnées : goodwill non déductible fiscalement, la comptabilisation initiale des éléments d'actif et de passif qui n'affectent ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable, et les différences concernant les participations dans des filiales tant qu'il n'est pas probable qu'elles seront extournées dans un futur prévisible.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que s'il est probable qu'un bénéfice imposable futur sera disponible permettant de compenser cet actif d'impôt différé. L'actif d'impôt différé sera réduit s'il n'est plus probable que l'avantage fiscal y relatif sera réalisé.

## U. PRODUITS

### (1) *Marchandises vendues et services rendus*

Les produits liés à la vente de marchandises sont comptabilisés lorsque les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens sont transférés de façon substantielle à l'acheteur et qu'aucune incertitude ne subsiste quant au recouvrement des montants dus, aux charges relatives à la transaction et au retour éventuel des marchandises.

### (2) *Produits de location*

Les produits de location sont comptabilisés dans le compte de résultats linéairement pendant la durée de la location.

### (3) *Produits financiers (Intérêts, redevances et dividendes)*

Les produits financiers comprennent les intérêts à recevoir sur les placements, les dividendes, les redevances, les produits de conversion de monnaies étrangères et les produits concernant les instruments de couverture comptabilisés dans le compte de résultats (voir principe comptable W).

Les intérêts, redevances et dividendes provenant de l'utilisation des ressources de l'entreprise par des tiers sont comptabilisés lorsqu'il est probable que les avantages économiques liés à la transaction vont revenir à l'entreprise et lorsque les revenus peuvent être estimés de façon fiable. Les produits d'intérêts sont enregistrés lorsqu'ils sont acquis (compte tenu du temps écoulé et en tenant compte du rendement effectif de l'actif) sauf s'il existe un doute quant à l'encaissement. Les revenus des redevances sont enregistrés sur base d'un prorata qui tient compte des clauses de la convention. Les dividendes sont comptabilisés dans le compte de résultats à la date où les dividendes sont déclarés.

*(4) Subventions*

Les subventions sont comptabilisées initialement dans le bilan comme produits à reporter s'il y a une assurance raisonnable qu'elles seront perçues et que les conditions liées à la subvention seront remplies. Les subventions qui compensent les frais encourus par le Groupe sont enregistrées comme produit dans le compte de résultats sur base systématique dans la période au cours de laquelle les frais correspondants sont encourus. Les subventions qui compensent le Groupe pour les frais d'éléments d'actif sont reprises dans le compte de résultats en tant que produit sur base systématique de la durée de vie économique utile de l'élément d'actif.

**V. CHARGES***(1) Charges financières*

Les charges financières comprennent les intérêts dus sur les emprunts, les pertes de change de monnaies étrangères et les pertes émanant des instruments de couverture qui sont repris dans le compte de résultats (voir principe comptable W).

Tous les intérêts et les autres coûts encourus liés aux emprunts sont passés en résultat en tant que charges financières. Les frais d'intérêts relatifs aux paiements de leasing financier sont reconnus dans le compte de résultats en utilisant la méthode de taux d'intérêt effectif.

*(2) Les frais de recherche et de développement, frais de publicité et de promotion et coûts de développement de systèmes informatiques*

Les frais de recherche, de publicité et de promotion sont pris en résultat dans l'exercice au cours duquel ils ont été encourus. Les frais de développement et de développement de systèmes informatiques sont pris en charge lorsqu'ils sont encourus s'ils ne satisfont pas aux critères d'immobilisations incorporelles (voir principes comptables F).

**W. INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés principalement afin de réduire les risques liés aux fluctuations défavorables des taux d'intérêts, des taux de change, des prix des matières premières et d'autres risques de marché. Les règles adoptées par le Groupe interdisent l'utilisation de tels instruments à des fins spéculatives. Le Groupe ne détient ni émet d'instruments financiers à des fins de transaction.

Les instruments financiers dérivés sont valorisés initialement à leur valeur historique. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les instruments financiers dérivés sont valorisés à leur juste valeur. La comptabilisation de pertes ou bénéfices non-réalisés dépend de la nature des éléments couverts.

La juste valeur des "interest rate swaps" est la valeur estimée que le Groupe recevrait ou paierait en exerçant le swap à la date de clôture, en tenant compte des taux d'intérêts actuels et de la solvabilité de la contrepartie du swap. La juste valeur d'un "forward exchange contract" est la valeur cotée en bourse à la date de clôture, donc la valeur présente du prix "forward" coté.

*(1) Cash flow hedges*

Si un instrument financier dérivé couvre l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'une obligation reconnue, d'un engagement ferme ou d'une transaction prévue du Groupe, la partie efficace du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument financier dérivé est comptabilisée directement dans le capital et les réserves. Si l'engagement ferme ou la transaction prévue dans le futur mène à la comptabilisation d'un élément d'actif ou de passif, les pertes ou les profits cumulés sont extraits de la rubrique "Capital et réserves" et sont repris dans l'évaluation initiale de la valeur de l'élément d'actif ou de passif. Dans l'autre cas, les profits ou les pertes cumulés sont extraits de la rubrique "Capital et réserves" et comptabilisés dans le compte de résultats en même temps que la transaction couverte. La partie inefficace de la perte ou du profit réalisée sur l'instrument financier est reprise dans le compte de résultats. Les pertes et les profits provenant de la valeur temporaire de l'instrument financier dérivé sont repris dans le compte de résultats.

Si un instrument de couverture ou une relation de couverture est arrivé à échéance mais que la transaction couverte doit encore avoir lieu, le profit ou la perte cumulatif non réalisé à ce moment reste dans la rubrique "Capital et réserves" et est comptabilisé suivant le principe ci-dessus quand la transaction a lieu.

Si on s'attend à ce que la transaction couverte ne se produise pas, le profit ou la perte cumulatif non réalisé comptabilisé dans la rubrique "Capital et réserves" est repris immédiatement dans le compte de résultats.

*(2) Couverture d'éléments d'actif et de passif*

Pour tout instrument financier dérivé couvrant l'exposition aux variations de la juste valeur d'une créance ou d'une dette comptabilisées, le profit ou la perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture est comptabilisé dans le compte de résultats. La valeur de l'élément couvert est également valorisée à la juste valeur attribuable au risque couvert. La perte ou le profit y étant relatif est comptabilisé dans le compte de résultats.

Les justes valeurs des éléments couverts, relatives au risque couvert, sont les valeurs comptables à la date de clôture converties en euro au taux de change en vigueur à la date de clôture.

*(3) Couverture d'un investissement net dans une entité étrangère*

Si une dette en monnaie étrangère couvre un investissement dans une entité étrangère, les écarts de conversion dus à la conversion de la dette en euro, seront comptabilisés directement en "Écarts de conversion" sous la rubrique "Capital et réserves".

Si un instrument financier dérivé couvre un investissement net dans des opérations étrangères, la partie efficace du bénéfice ou de la perte sur l'instrument financier sera comptabilisée directement en "Écarts de conversion" sous la rubrique "Capital et réserve", la partie inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultats.

**X. INFORMATION SECTORIELLE**

Un secteur est une composante distincte du Groupe qui est engagée dans la fourniture des produits ou des services dans un environnement économique particulier (secteur géographique), qui est exposée à un profil de risques et à une rentabilité différente de ceux d'autres secteurs. Le Groupe est producteur d'un seul produit, les produits et les services rendus autres que la bière représente moins de 10 % (pourcentage pour 2001: 7,2 %) des activités du groupe. Ceci explique le choix de secteurs géographiques pour le reporting. Une segmentation entre les différentes bières produites n'est pas souhaitable car elle ne fait pas partie de l'information financière interne. En outre, cette segmentation n'est pas réalisable, en particulier puisque les mêmes installations sont utilisées pour la production de différents types de bières et puisque la différenciation de marques entre "premium", "bières spéciales" et "bière standard" diffère d'un marché à un autre pour la même marque.

**Y. CESSION D'ACTIVITÉS**

Une cession d'activités est une composante dont le Groupe se sépare ou arrête l'exploitation (agissant en vertu d'un plan déterminé), et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte.

## 2. INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle est présentée en tenant compte des secteurs géographiques du Groupe, basés sur la localisation des clients. Les montants rapportés pour les entreprises de holding comprennent des clients se situant dans des pays où l'Entreprise n'a pas de plate-forme industrielle. Les prix appliqués entre les secteurs sont déterminés selon le principe "at arm's length".

Les résultats et les éléments d'actif et de passif des secteurs comprennent des éléments attribuables à un secteur, soit directement, soit sur une base raisonnable.

Les investissements sectoriels correspondent au total des coûts encourus pendant la période pour acquérir des éléments d'actif supposé être utilisé sur plus d'un exercice.

	Europe de l'Ouest		L'Amérique du Nord		Exprimé en millions d'euros				Sociétés holding		Consolidé	
	2000	2001	2000	2001	Marchés émergents		Bass		2000	2001	2000	2001
Chiffre d'affaires net	2.131	2.505	1.689	1.830	1.142	1.311	695	1.541	–	116	5.657	7.303
EBITDA (*)	381	412	407	429	281	338	117	340	(30)	14	1.156	1.533
Bénéfice (perte) d'exploitation	209	224	274	313	107	162	51	176	(108)	9	533	884
Produits (charges) financiers nets											(258)	(176)
Résultat des entreprises mises en équivalence											50	67
Impôts sur le résultat											(75)	(179)
Intérêts minoritaires											21	(59)
Éléments exceptionnels											(1.235)	161
Bénéfice (perte) net de l'exercice											(964)	698
Actifs sectoriels	2.408	2.593	1.896	1.926	2.228	2.378	2.997	3.271	946	904	10.475	11.072
Investissements dans les entreprises mises en équivalence											679	784
Éliminations inter-sectorielles											(280)	(321)
Actifs non alloués											356	366
Total de l'actif											11.230	11.901
Passifs sectoriels	1.308	1.466	595	613	508	550	553	652	181	308	3.145	3.589
Éliminations inter-sectorielles											(257)	(317)
Passifs non alloués											8.342	8.629
Total du passif											11.230	11.901
Dépenses brutes en investissements	113	159	105	87	198	203	61	108	10	2	487	559
Dépréciations	–	–	–	–	71	–	1.235	–	–	–	1.306	–
Reprise de dépréciations	–	–	–	–	–	–	–	360	–	–	–	360
Amortissements des immobilisations corporelles	148	171	96	87	160	166	47	125	–	1	451	550
Amortissements des immobilisations incorporelles	24	22	38	31	14	10	19	23	5	14	100	100

(\*) EBITDA est défini comme étant le bénéfice (perte) d'exploitation avant dépréciations et amortissements sur les immobilisations corporelles et incorporelles, produits (charges) financiers nets et impôts sur le résultat et ne tient pas compte du bénéfice inter-sectoriel

### 3. ACQUISITIONS ET CESSIONS DE FILIALES

	Exprimé en millions d'euros		
	2000 Acquisition	2001 Acquisition	Cession
Immobilisations corporelles	1.292	60	(18)
Immobilisations incorporelles autre que le goodwill	10	49	-
Emprunts portant intérêts (à long terme)	-	1	-
Investissements dans les entreprises mises en équivalence	23	-	-
Placements (à long terme)	3	-	-
Impôts différés actifs	7	-	-
Avantages du personnel	240	-	-
Créances (à long terme)	342	26	-
Stock (à court terme)	186	6	(2)
Impôt sur le revenu	0	1	-
Créances commerciales et autres	901	18	(2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	95	10	-
Subventions	(4)	-	-
Intérêts minoritaires	(4)	(22)	3
Emprunts portant intérêts (à long terme)	(21)	(3)	-
Avantages du personnel	(3)	(11)	-
Provisions (à court terme)	(8)	-	-
Passif d'impôts différés	(133)	(1)	-
Emprunts portant intérêts (à court terme)	(3)	(1)	2
Impôt sur le résultat	-	(1)	-
Dettes commerciales et autres	(1.002)	(36)	2
<b>Actifs et passifs nets identifiables</b>	<b>1.921</b>	<b>96</b>	<b>(15)</b>
Goodwill sur les acquisitions	2.619	33	5
Goodwill sur l'augmentation des participations	-	19	-
Diminution des intérêts minoritaires	-	10	-
Contreparties payées/(reçues), en cash	4.540	158	(13)
Cash (acquis)/payé	(95)	(10)	-
<b>Cash outflow/(inflow) net</b>	<b>4.445</b>	<b>148</b>	<b>(13)</b>

Le 28 août 2001 Interbrew a acquis 79,98 % de la brasserie Diebels en Allemagne pour un montant de 108 millions d'euros (incluant l'ajustement de prix ultérieur). L'acquisition a été comptabilisée sur base de la méthode du prix d'achat. Durant les quatre mois précédant le 31 décembre 2001, la filiale a contribué au bénéfice net consolidé de l'année pour un montant net de 2,1 millions d'euros. D'autres acquisitions se rapportent à des actions additionnelles achetées à des actionnaires minoritaires en Europe Centrale et au Luxembourg et se rapportent également à des investissements qui ont pour but l'acquisition de petites entreprises de distribution en France et en Belgique.

Les investissements fait en 2000 se rapportent en premier lieu à l'acquisition de Whitbread (UK) le 25 mai 2000 pour un montant de 649 millions d'euros, en second lieu à l'acquisition de Bass (UK) le 24 août 2000 pour un montant de 3.841 millions d'euros et en dernier lieu à l'acquisition de Rogan (Ukraine) le 1 décembre 2000 pour un montant de 46 millions d'euros. Les 4 millions d'euros restant se rapportent principalement à l'acquisition d'entreprises de distribution en Belgique. Toutes ces acquisitions ont été comptabilisées sur base de la méthode d'achat.

#### 4. AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Reprise de provisions non utilisées	42	48
Plus-values sur la cession d'immobilisations corporelles	9	18
Produits de location	80	74
Autres produits d'exploitation	106	75
	<b>237</b>	<b>215</b>

La diminution des autres produits d'exploitation par rapport à l'exercice 2000, est principalement due à la vente de matériel et de déchets (28 millions d'euros en 2000), qui était présentée en 2001 comme une réduction des coûts des ventes (matières premières et auxiliaires).

#### 5. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Charges de location	54	47
Moins-values sur la cession d'immobilisations corporelles	12	32
Dotations aux autres provisions	49	95
Autres charge d'exploitation	91	41
	<b>206</b>	<b>215</b>
Frais de recherche et de développement encourus	10	10

#### 6. CHARGES SALARIALES ET AUTRES AVANTAGES SOCIAUX

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Salaires et appointements	776	957
Cotisations obligatoires à la sécurité sociale	127	175
Autres frais salariaux	69	96
Contributions aux plans de pension de type 'cotisations définies'	7	6
Augmentation de la dette pour des plans de pension de type 'buts à atteindre'	31	44
Mouvement des actifs pour des plans de pension de type 'buts à atteindre'	-	(14)
	<b>1.010</b>	<b>1.264</b>
Nombre d'équivalents à temps plein	36.463	37.617

L'augmentation de 254 millions d'euros en 2001 des coûts salariaux totaux, en comparaison avec 2000, est essentiellement due à l'évolution du périmètre du Groupe. Les charges du personnel de Interbrew UK ne sont reprises que pour 7 mois en 2000 et les charges de Bass pour 4 mois, tandis que les charges de 2001 sont reprises pour une année entière.

## 7. PRODUITS FINANCIERS

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Produits d'intérêts	29	38
Dividendes perçus-entreprises non consolidées	6	5
Produits de change	130	88
Produits sur la vente d'investissements financiers	25	–
Réévaluation d'instruments dérivés à leur juste valeur	–	39
Bénéfices dus à l'inflation galopante	8	2
Autres	–	9
	<b>198</b>	<b>181</b>

## 8. CHARGES FINANCIÈRES

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Charges d'intérêts	(267)	(218)
Pertes de change	(143)	(85)
Réévaluation d'instruments dérivés à leur juste valeur	–	(32)
Frais bancaires	(38)	(11)
Charges d'instruments financiers	(1)	(11)
Autres	(7)	–
	<b>(456)</b>	<b>(357)</b>

L'impact de l'introduction de IAS 39, en tenant compte des impôts, est de 7 millions d'euros ; c'est-à-dire 39 millions d'euros de produits financiers et 32 millions d'euros de charges financières (réévaluation d'instruments financiers à leur juste valeur). Dans la présentation de 2002 des comptes annuels par fonction, seuls les produits (charges) financiers nets et l'effet net d'IAS 39 apparaîtront.

## 9. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
<b>Pris en compte dans le compte de résultats</b>		
<i>Charges d'impôt</i>		
Exercice en cours	140	150
Sous/(sur) provision des exercices précédents	7	9
Charges d'impôts courants de l'exercice	147	159
<i>Charges (produits) d'impôts différés</i>		
Création et reprise de différences temporaires	(10)	34
Impôt différé calculé sur les pertes des exercices précédents: comptabilisation/utilisation	(16)	(5)
Impôt différé calculé sur les pertes de l'exercice	(46)	(9)
	<b>(72)</b>	<b>20</b>
Total de la charge d'impôt dans le compte de résultats	75	179
<b>Réconciliation du taux d'imposition effectif</b>		
Bénéfice avant impôts	325	775
Moins la part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	(50)	(67)
Bénéfice avant impôt des entreprises du groupe consolidées	275	708
<b>Ajustements de la base taxable</b>		
Amortissements du goodwill et des immobilisations incorporelles non déductibles	76	77
Différences de change cumulatives sur le rendement du capital investi	3	–
Plus-value sur la vente d'investissements non taxable	(14)	–
Charges non déductibles fiscalement	38	67
Dividendes non taxables résultant d'investissements dans des entreprises ne faisant pas partie du Groupe	(1)	(8)
Produits financiers et autres non taxables	(48)	(28)
	<b>329</b>	<b>816</b>
<b>Total pondéré des taux d'imposition du groupe</b>	<b>34,55 %</b>	<b>34,56 %</b>
Impôts au taux moyen	114	282
<b>Ajustements des charges d'impôts</b>		
Utilisation/(comptabilisation) d'actif d'impôts différés non comptabilisés précédemment	12	(17)
Sur/(sous) provisionné durant les exercices précédents	(9)	9
Crédits d'impôts	(1)	–
Crédit d'impôt émanant de statuts fiscaux spéciaux	(57)	(95)
Changement des taux d'imposition	–	(12)
Autres ajustements d'impôt, principalement les précomptes	16	12
	<b>75</b>	<b>179</b>
<i>Taux d'imposition effectif de l'exercice</i>	<i>27,27 %</i>	<i>25,28 %</i>

Le taux d'imposition moyen pondéré du Groupe est la résultante du taux d'imposition appliqué par chaque pays, calculé sur le bénéfice avant impôt et avant éléments exceptionnels de chaque entité du Groupe et en divisant le taux d'imposition ainsi obtenu par le bénéfice total du Groupe avant impôts et avant éléments exceptionnels.

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
<b>CHARGES (PRODUITS) D'IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉ DIRECTEMENT DANS LA RUBRIQUE "CAPITAL ET RÉSERVES"</b>		
Liés à des transactions déductibles de l'offre publique initiale attribuées directement à la rubrique "capital et et réserves"	(47)	–
Impact de la première application d'IAS en tant que premier principe de comptabilité	34	–
Changement des principes comptables	–	(14)
	<b>(13)</b>	<b>(14)</b>

Les produits de l'offre publique d'achat d'Interbrew de décembre 2000 ont été attribués directement au capital. Les coûts de transaction relatifs et leur impact fiscal respectif de 47 millions d'euros ont également été attribués directement au capital.

Suite à la première application de IAS, le solde d'ouverture des bénéfices reportés à augmenté de 80 millions d'euros (ce montant n'inclut pas les impôts différés de 34 millions d'euros). Le montant de 80 millions d'euros, précité, n'englobe ni la correction supplémentaire de 90 millions d'euros concernant les dividendes déclarés en 2001, ayant été rajoutée à la rubrique "Capital et réserves" puisque ce montant a déjà été déduit dans les comptes annuels belges locaux, ni la plus-value sur la vente d'actions propres, ni les charges de l'offre publique initiale comptabilisés directement sous la rubrique "capital et réserves".

#### 10. ELÉMENTS EXCEPTIONNELS

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Produits exceptionnels avant impôt	–	360
Charges exceptionnelles avant impôt	(1.235)	(215)
Crédit d'impôts	–	16
	<b>(1.235)</b>	<b>161</b>

Les charges exceptionnelles en 2000 proviennent de la dépréciation du goodwill de Bass, suite à la décision de janvier 2001 de l'OFT.

La décision du ministre du commerce britannique prise le 19 septembre 2001, permettant au groupe Interbrew de garder une partie de l'activité de Bass, a été qualifiée en tant qu'événement extérieur (IAS 36§109), ce qui implique la reprise de la partie appropriée de la dépréciation, comptabilisé en 2000. En conséquence, 360 millions d'euros ont été extournés en 2001 de façon à refléter le résultat final de la cession des actifs à vendre pour être en accord avec cette décision. De plus les frais liés à la scission des activités existants, les frais et les honoraires liés à la vente de Carling Brewers et les provisions (de 199 millions d'euros) liées à cette vente, avant impôt, ont été repris au compte de résultats de 2001.

## 11. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Exprimé en millions d'euros				Total
	Terrains et constructions	Installations et Equipement	Mobilier et agencements	En Construction	
<b>Coût d'acquisition</b>					
Solde au terme de l'exercice précédent	1.716	4.122	1.441	110	7.389
Changements des règles d'évaluation	–	91	–	–	91
Solde après retraitements	1.716	4.213	1.441	110	7.480
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	22	52	23	1	98
Acquisitions par voie de regroupement d'entreprises	23	31	27	1	82
Autres acquisitions	33	263	182	57	535
Transfert d'une rubrique d'actif à une autre	5	(20)	40	(56)	(31)
Ventes dues à des transactions d'activité	(8)	(12)	(1)	(1)	(22)
Cessions	(36)	(62)	(51)	–	(149)
Autres mutations	2	(11)	(3)	1	(11)
Solde au terme de l'exercice	1.757	4.454	1.658	113	7.982
<b>Amortissement et dépréciations</b>					
Solde au terme de l'exercice précédent	(471)	(2.233)	(960)	–	(3.664)
Changements des règles d'évaluation	–	–	–	–	–
Solde après retraitements	(471)	(2.233)	(960)	–	(3.664)
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(4)	(26)	(15)	–	(45)
Acquisitions par voie de regroupement d'activités	(1)	(1)	(20)	–	(22)
Charges d'ammortissement de l'exercice	(61)	(329)	(160)	–	(550)
Ventes dues à des transactions d'activités	1	2	–	–	3
Transfert d'une rubrique d'actif à une autre	2	36	(18)	–	20
Cessions	8	30	28	–	66
Autres mutations	1	9	–	–	10
Solde au terme de l'exercice	(525)	(2.512)	(1.145)	–	(4.182)
<b>Valeur comptable nette</b>					
Au 1er Janvier 2001	1.245	1.889	481	110	3.725
Au 31 décembre 2001	1.232	1.942	513	113	3.800

### Elements d'actif en leasing

Le Groupe possède des terrains et des constructions et également des équipements en leasing. Ces contrats sont des leasings financiers. A la fin de chaque leasing, le Groupe a une option lui permettant l'achat de l'équipement à un prix intéressant. La valeur comptable des terrains et constructions et des usines et des équipements sous contrat de leasing atteignaient respectivement 15,4 millions d'euros et 12,7 millions d'euros au 31 décembre 2001.

**12. GOODWILL**

Exprimé en millions d'euros

**Charges**

Solde au terme de l'exercice précédent	4.196
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	66
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	58
Ajustements provenant de l'identification ou de changements de valeur d'actifs et de passifs identifiables après la date de clôture	19
Cessions	5
Autres	2
Solde au terme de l'exercice	4.346

**Amortissements et dépréciations**

Solde au terme de l'exercice précédent	(1.458)
Charges d'amortissement de l'exercice	(80)
Dépréciations de l'exercice	–
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(23)
Reprise de dépréciations	360
Cessions	–
Solde au terme de l'exercice	(1.201)

**Valeur comptable nette**

Au 1er janvier 2001	2.738
Au 31 décembre 2001	3.145

Durant l'année le Groupe a acquis Diebels en Allemagne (participation de 79,86 %). Diebels est consolidé par intégration globale depuis le premier septembre 2001.

Une dépréciation de 360 millions d'euros concernant la participation de Bass à été reprise, mentionnée dans l'annexe 10.

**13. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (autres que le goodwill)**

	Brevets et Licences	Exprimé en millions d'euros Frais de Développement	Total
<b>Valeur d'acquisition</b>			
Au terme de l'exercice précédent	196	4	200
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	2	–	2
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	56	–	56
Acquisitions	24	–	24
Cessions	(26)	–	(26)
Transfert vers d'autres catégories	2	–	2
Autres mutations	2	–	2
Au terme de l'exercice	256	4	260
<b>Amortissements et dépréciations</b>			
Au terme de l'exercice précédent	(139)	(4)	(143)
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	(1)	–	(1)
Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises	(7)	–	(7)
Charge d'amortissement de l'exercice	(20)	–	(20)
Cessions	24	–	24
Transferts vers d'autres catégories	2	–	2
Autres mutations	(1)	–	(1)
Au terme de l'exercice	(142)	(4)	(146)
<b>Valeur comptable nette</b>			
Au 1er janvier 2001	57	–	57
Au 31 décembre 2001	114	–	114

**14. INVESTISSEMENTS DANS DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE**

Le Groupe détient les participations importantes suivantes dans des entreprises mises en équivalence:

	Pays	Intérêts du Groupe
Femsa Cerveza	Mexique	30 %
Femsa Logistica	Mexique	30 %
Grolsch UK Limited	Royaume Uni	49 %
Tradeteam Limited	Royaume Uni	49 %

## 15. PLACEMENTS

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
<b>Placements à long terme</b>		
Investissements de capitaux propres disponibles à être vendus	166	194
Investissements de capitaux propres détenus jusqu'à échéance	2	2
	<b>168</b>	<b>196</b>
<b>Placements à court terme</b>		
Instruments d'emprunts détenus jusqu'à échéance	29	–
	<b>29</b>	<b>–</b>

Suite à l'adoption de la norme comptable internationale (IAS) 39 (voir note 28), le Groupe comptabilise les placements détenus à être vendus, à leur juste valeur. L'ajustement à la juste valeur de ces placements au premier janvier 2001 a été comptabilisé sous la rubrique "capital et réserves".

## 16. CRÉANCES À LONG TERME

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Créances commerciales à long terme	3	3
Garanties	26	24
Autres créances à long terme	397	378
	<b>426</b>	<b>405</b>

L'option permettant l'achat en 2006 de 5 % de participations additionnelles dans notre filiale coréenne, Oriental Breweries, est comptabilisée sous la rubrique «Autres créances à long terme», pour un montant de 30 millions d'euros.

Doosan Corporation a transféré tous ses droits, titres, intérêts et bénéfices liés à une participation d'environ 45 % dans Oriental Breweries, à Hops Coöperative U.A., une coopérative incorporée aux Pays-Bas.

Interbrew NV a vendu une option "put" européenne à Merrill Lynch International et ce dernier a vendu une option "call" américaine concernant les actions de Hops à Interbrew N.V. Le "put" sera exercé automatiquement le 2 janvier 2004 à un prix d'exercice de 612 millions d'euros. L'option américaine peut être exercée à n'importe quel moment à partir de 3 mois après le 26 juin 2001 jusqu'au 2 janvier 2006, sauf le 2 janvier 2004 et les 8 jours précédant cette date. Sont prix d'exercice est de 642 millions d'euros.

Conformément aux IAS, cette option est considérée comme un instrument dérivé. Néanmoins l'option est comptabilisée à son coût d'achat car il n'y a pas de prix disponible sur un marché coté actif et car les autres méthodes utilisées pour l'estimation de la juste valeur dépendent de l'application de critères de benchmark et de multiplicateurs qui peuvent rendre le changement de valeur tellement significatif, que leur utilité pour des buts comptables soit remise en question.

## 17. IMPÔTS DIFFÉRÉS

	Actifs		Passifs		Net	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PRIS EN COMPTE</b>						
Immobilisations corporelles	34	52	257	244	223	192
Immobilisations incorporelles	20	3	15	27	(5)	24
Autres placements	4	–	15	45	11	45
Stocks	2	2	9	9	7	7
Emprunts portant intérêts	1	1	–	6	(1)	5
Avantages du personnel	81	107	69	91	(12)	(16)
Subventions	–	–	2	1	2	1
Provisions	70	39	1	6	(69)	(33)
Autres éléments	6	12	27	6	21	(6)
Valeur fiscale des pertes reportées utilisées	79	92	–	–	(79)	(92)
Base fiscale des actifs/des passifs	297	308	395	435	98	127
Compensation fiscale	(152)	(159)	(152)	(159)	–	–
<b>Base fiscale nette des actifs/des passifs</b>	<b>145</b>	<b>149</b>	<b>243</b>	<b>276</b>	<b>98</b>	<b>127</b>

Exprimé en millions d'euros  
2000 2001

## DIFFÉRENCES TEMPORAIRES POUR LESQUELLES AUCUN IMPÔT DIFFÉRÉ N'A ÉTÉ RECONNU

Investissements dans nos filiales (taxable)	193	226
Report des pertes fiscales et des crédits d'impôts non utilisés et autres éléments	198	145

Les pertes fiscales expirent à partir de 2005. Les différences temporaires déductibles n'expirent pas sous la législation fiscale actuelle. Des actifs d'impôts différés n'ont pas été comptabilisés pour les éléments ci-dessus car il n'est pas probable qu'un bénéfice futur imposable sera disponible de façon à ce que les filiales puissent bénéficier de ces avantages.

## 18. STOCKS

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Acomptes versés	2	21
Matières premières et auxiliaires	239	281
Encours de fabrication	77	72
Produits finis	96	97
Marchandises	75	85
	<b>489</b>	<b>556</b>
<b>Autres stocks que les encours de fabrication</b>		
Stock comptabilisé à la valeur nette de réalisation	–	1
Valeur comptable des stocks sujets à des garanties en faveur des créanciers	–	6

### 19. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Créances commerciales	1.314	1.502
Intérêts à recevoir	2	8
Impôts à récupérer (à l'exception de l'impôt sur le résultat)	11	57
Instruments financiers dérivés avec une juste valeur positive	–	27
Autres créances	364	350
	<b>1.691</b>	<b>1.944</b>

### 20. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Dépôts en banque à court terme	369	90
Compte courant	416	307
Cash	–	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	785	401
Découverts bancaires	(122)	(52)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie repris dans le tableau de flux de trésorerie</b>	<b>663</b>	<b>349</b>

## 21. CAPITAL ET RÉSERVES

	Capital souscrit	Primes d'émission	Ecarts de conversion	Exprimé en millions d'euros		Résultats à reporter	Total
				Réserve pour opérations de couverture	Réserve pour actions propres		
<b>RÉCONCILIATION DES MOUVEMENTS DU CAPITAL ET DES RÉSERVES</b>							
Au 1er janvier 2000	252	48	248	–	–	1.046	1.594
Retraitements résultant de la première application d' IAS	–	–	67	–	–	67	134
Pertes et profits pris en compte pour l'exercice	–	–	137	–	–	(964)	(827)
Actions émises	77	3.147	–	–	–	–	3.224
Dividendes payés aux actionnaires	–	–	–	–	–	(59)	(59)
Au 31 décembre 2000	329	3.195	452	–	–	90	4.066
Au 1er janvier 2001	329	3.195	452	–	–	90	4.066
Ajustements résultant des changements des normes comptables	–	–	(20)	–	–	60	40
Ajustements résultant de l'adoption de la norme IAS 39							
Impact sur la balance d'ouverture	–	–	–	–	–	(5)	(5)
CTA	–	–	(3)	–	–	–	(3)
Compte de résultats	–	–	–	–	–	5	5
Comptabilisé en passant par les réserves (partie effective du cash flow hedge)	–	–	–	(8)	–	–	(8)
Pertes et profits pris en compte pour la période	–	–	104	–	–	693	797
Pertes et profits pris en compte pour l'exercice	–	–	–	–	–	(1)	(1)
Actions émises	3	14	–	–	–	–	17
Dividendes payés aux actionnaires	–	–	–	–	–	(90)	(90)
Au 31 décembre 2001	332	3.209	533	(8)	–	752	4.818

En milliers d'actions  
2000                      2001

### CAPITAL ET PRIMES D'EMISSION

Emises au 1er janvier	163.560	427.404
Emises pour cash	1.358	3.466
Fractionnement d'actions	164.918	–
Offre publique initiale	88.200	–
Greenshoe	8.913	–
Actions détenues par le personnel	455	256
<b>Emises au 31 décembre et libérées entièrement</b>	<b>427.404</b>	<b>431.126</b>

Le capital autorisé est constitué de 643.896.104 actions ordinaires. Les actions n'ont pas de mention de valeur. Une réduction de 20 % sur chaque lot de 5 actions acquises a été accordée sur les actions acquises par les employés (plan de 2000). Une réduction de 33,33 % leur a également été accordée pour chaque lot de 15 actions acquises et une réduction de 20 % sur chaque lot de 5 actions acquises dépassant un nombre de 30 actions (plan 2001). Le prix d'émission est déterminé sur base

du prix de l'offre publique initiale de 33 euros par action pour le plan d'achat d'action pour les membres du personnel (plan 2000) et sur base de la valeur de marché moyenne de l'action durant les 3 mois précédant le 4 octobre 2001 (28,4 euros par action) pour le plan d'achat d'action pour les membres de personnel (plan 2001).

Les propriétaires d'actions ordinaires ont le droit de recevoir des dividendes, et ont droit à une voix par action aux assemblées générales des actionnaires de l'entreprise.

#### Warrants

Depuis le 31 décembre 2001, 4.272 warrants pour un total de 1.708.800 actions avec un prix d'exercice moyen pondéré de 4.018 par action étaient en circulation. L'émission ne peut dépasser le capital autorisé et doit remplir les conditions de limitation ou de suppression des droits préférentiels des actionnaires.

#### Dividendes

Après la date de clôture, un dividende de 125 millions d'euros, correspondant à 0,29 euros par action a été proposés par le Conseil d'Administration. L'affectation du résultat n'a pas été comptabilisée dans le compte de résultats.

#### Ecarts de conversion

Les écarts de conversion comprennent d'une part tous les écarts de conversion provenant de la reconversion des comptes annuels des opérations à l'étranger ne faisant pas intégralement parties des activités du Groupe, et d'autre part tous les écarts de conversion provenant de la conversion des dettes et les éléments de couverture des instruments dérivés couvrant les placements nets de l'Entreprise dans des filiales étrangères.

#### Réserve de couverture

La réserve de couverture consiste en le changement cumulatif net de la juste valeur de tous les "cash flow hedges" pour lesquels la transaction non-couverte dans le futur n'a pas encore eu lieu.

## 22. BÉNÉFICE PAR ACTION

### Bénéfice de base par action:

Le calcul du bénéfice par action est basé sur le bénéfice net attribuable aux actions ordinaires, c'est à dire 698 millions d'euros (2000 : perte nette de 964 millions d'euros) et sur la moyenne pondérée du nombre total d'actions en circulation pendant la période c'est à dire 428.866 (2000 : 334.872), calculé comme suit:

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
<b>BÉNÉFICE NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES</b>		
Bénéfice/perte net de l'exercice	(964)	698
	<b>(964)</b>	<b>698</b>
	En milliers d'actions	
	2000	2001
<b>MOYENNE PONDÉRÉE DU NOMBRE D'ACTIONS ORDINAIRES</b>		
Actions ordinaires émises au 1er janvier	163.560	427.404
Fractionnement d'actions	163.560	–
Actions émises	7.752	1.462
<b>Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires au 31 décembre</b>	<b>334.872</b>	<b>428.866</b>

**Bénéfice dilué par action**

Le calcul du bénéfice dilué par action est basé sur le bénéfice net attribuable aux actions ordinaires c'est à dire 698 millions d'euros (2000 : (964) millions d'euros) et est basé sur la moyenne pondérée du nombre d'actions (diluées) en circulation pendant la période c'est à dire 434.156 (2000: 342.785), calculé comme suit:

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
<b>BÉNÉFICE NET ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES ORDINAIRES (DILUÉES)</b>		
Bénéfice/(perte) net attribuable aux actionnaires ordinaires dilués	(964)	698
	<b>(964)</b>	<b>698</b>
	En milliers d'actions	
	2000	2001
<b>MOYENNE PONDÉRÉE DU NOMBRE D' ACTIONS ORDINAIRES (DILUÉES)</b>		
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires au 31 décembre	334.872	428.866
Impact sur les options d'achat d'actions émises	7.913	5.290
<b>Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires (diluées) au 31 décembre</b>	<b>342.785</b>	<b>434.156</b>

**23. CHANGEMENTS DES PRINCIPES COMPTABLES**

La Commission Bancaire et Financière a décidé le 19 décembre 2000 d'autoriser Interbrew S.A. de publier ses comptes annuels en accord avec les Normes Comptables Internationales (IAS). Cette décision est basée sur une demande formelle et sur l'article 8 de l'Arrêté Royal du 1er septembre 1986. Suite à cette décision, les comptes annuels au 31 décembre 2001 sont donc présentés en conformité avec les Normes Comptables Internationales (IAS).

Pendant l'exercice, le Groupe a adopté la Norme Comptable Internationale (IAS) 39, à savoir *Instruments financiers : Comptabilisation et Evaluation*.

L'adoption d'IAS 39 a conduit à la valorisation des placements détenus à être vendus à leur juste valeur (voir note 28) et reconnaît tous les instruments financiers dérivés comme des éléments d'actif ou de passif (voir note 28). Ce changement a été comptabilisé en retraitant les bénéfices (pertes) reportés au bilan d'ouverture au 1er janvier 2001. Les chiffres comparatifs n'ont pas été ajustés.

L'adoption d'IAS 39 en 2001 a eu l'impact suivant (après impôts) sur la balance d'ouverture des bénéfices (pertes) reportés:

	Exprimé en millions d'euros	
	Bénéfice reporté 2001	
Solde d'ouverture à l'origine		90
Impact de l'adoption d'IAS 39		(5)
<b>Solde après retraitement</b>		<b>85</b>

Le bénéfice net de l'année a augmenté de 5 millions d'euros (impact après impôts). Cette augmentation est due à l'adoption de la norme comptable internationale IAS 39.

L'interprétation du SIC -19 (Devise de présentation – mesures et présentation des comptes consolidés sous IAS 21 et IAS 29) est entrée en vigueur à partir des exercices commençant le premier janvier 2001. SIC-19 impose l'utilisation exclusive d'un index qui reflète les changements du pouvoir d'achat général pour la valorisation des éléments d'actif et de passif monétaires (qui ne sont pas comptabilisés à leur valeur réalisable nette ou à leur juste valeur) pour les entreprises opérant dans des pays où prévaut une inflation galopante.

Ce changement a été comptabilisé en ajustant le solde d'ouverture des capitaux propres (résultats reportés et réserves de conversion). Les données comparatives n'ont pas été retravaillées car ce n'était pas faisable. L'impact de l'adoption de SIC-19 (avant impôts) est le suivant:

	Exprimé en millions d'euros	
	Groupe	Minoritaires
Résultats reportés	60	31
Bénéfice (perte) net de la période	(11)	4
Réserves de conversion	(20)	(10)

#### 24. EMPRUNTS PORTANT INTÉRÊTS

Cette annexe renseigne les termes contractuels des emprunts portant intérêts. Pour de plus amples informations concernant l'exposition du Groupe aux risques de taux d'intérêts et de change voir annexe 28.

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
<b>DETTES À LONG TERME</b>		
Emprunts bancaires non garantis	2.499	1.732
Obligations émises non garanties	210	232
Autres emprunts non garantis	26	27
Leasing financier	18	15
	<b>2.753</b>	<b>2.006</b>

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
<b>DETTES À COURT TERME</b>		
Emprunts bancaires non garantis	622	850
Obligations émises non garanties	205	139
Autres emprunts non garantis	30	36
Leasing financier	5	3
	<b>862</b>	<b>1.028</b>

	Total	Exprimé en millions d'euros			Plus de 5 ans
		1 ans ou moins	1 à 2 ans	2 à 5 ans	
<b>TABLEAU D'ÉCHÉANCE ET DE REMBOURSEMENT DES DETTES</b>					
Emprunts bancaires non garantis	2.582	850	507	1.006	219
Obligations émises non garanties	371	139	–	–	232
Autres emprunts non garantis	63	36	3	23	1
Leasing financier	18	3	2	7	6
	<b>3.034</b>	<b>1.028</b>	<b>512</b>	<b>1.036</b>	<b>458</b>

	Exprimé en millions d'euros					
	Paiements 2000	Intérêts 2000	Principal 2000	Paiements 2001	Intérêts 2001	Principal 2001
<b>DETTES DANS LE CADRE DU LEASING FINANCIER</b>						
Echéant dans l'année	7	2	5	4	1	3
A plus d'un an et 5 ans au plus	15	4	11	12	3	9
A plus de 5 ans	13	6	7	10	4	6
	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	<b>18</b>

### 25. AVANTAGES DU PERSONNEL

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Valeur présente des obligations de pension non-couvertes par des fonds	(123)	(167)
Valeur présente des obligations de pension couverte par des fonds	(2.591)	(2.598)
Valeur de marché des actifs du plan	2.799	2.504
Valeur présente des obligations nettes	85	(261)
Gain actuariel non reconnu	(135)	(26)
Perte actuarielle non reconnue	7	293
Coûts encourus des services passés non reconnus	(1)	–
<b>Dettes nettes comptabilisées dans le bilan</b>	<b>(44)</b>	<b>6</b>
Dettes comptabilisées dans le bilan	(296)	(304)
Actifs comptabilisés dans le bilan	252	310
	<b>(44)</b>	<b>6</b>

#### Obligations liées aux plans de pension de type “buts à atteindre”

Le Groupe participe à 37 plans de pensions de type “buts à atteindre”. La plupart sont des plans de pensions sous forme de système “paie finale” et 10 plans de pensions concernent l'assistance médicale pour les employés pensionnés.

Les actifs du plan de pension ne comprennent des actions ordinaires émises par des biens occupés par les sociétés du groupe.

La valeur présente des obligations de l'exercice 2001 y compris l'impact complet de Bass, s'élève à 63 millions de livre sterling.

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
<b>MOUVEMENTS DES DETTES NETTES PRISES EN COMPTE DANS LE BILAN</b>		
Dettes nettes présentées précédemment au 1er janvier	259	44
Dettes de transition reconnues dans le bénéfice reporté	(195)	9
Dettes nettes après retraitements au 1er janvier	64	53
Cotisations reçues	(61)	(85)
Charges comptabilisées dans le compte de résultats	31	30
Ecarts de change	10	(4)
<b>Passif/(actif) net au 31 décembre</b>	<b>44</b>	<b>(6)</b>

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
<b>CHARGES COMPTABILISÉES DANS LE COMPTE DE RÉSULTATS</b>		
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	45	53
Charges d'intérêts relatives aux obligations de pension	107	180
Rendement attendu des actifs du plan	(116)	(208)
Coûts des services passés	–	11
Pertes actuarielles	(3)	(4)
Bénéfices de toute réduction ou mise à fin d'un engagement	(2)	(2)
	<b>31</b>	<b>30</b>

Le rendement (diminution) réel des actifs du plan en 2001 et 2000 atteint respectivement 328 millions d'euros et (52) millions d'euros.

Dans le compte de résultats classifié par fonction (voir note 34), le coût net des pensions pour la période est inclus dans les rubriques suivantes du compte de résultats:

	Exprimé en millions d'euros	
	2001	
Coûts des ventes	9	
Frais de distribution	5	
Frais de vente	4	
Frais de marketing	1	
Frais administratifs	12	
Autres frais d'exploitation	(1)	
	<b>30</b>	

#### Dettes relatives aux obligations liées aux plans de pension de type "buts à atteindre"

Hypothèses actuarielles principales à la date de clôture (exprimées en moyennes pondérées):

	2000	2001
Taux d'actualisation au 31 décembre	6,6 %	6,3 %
Taux de rendement attendu des actifs du plan au 31 décembre	7,2 %	7,4 %
Taux prévu des augmentations salariales	4,0 %	3,7 %
Taux d'évolution des coûts médicaux	10 % p.a.	9 % p.a.
	de 1 % p.a. en moins de 5 % et 4 % pour litiges dentaires	de 0,5 % p.a. en moins de 5 % et 4 % pour litiges dentaires
Taux d'évolution des pensions	2,0 %	2,3 %

#### Avantages liés à la rémunération en actions ou au droit d'inscription d'actions.

En 1999, le Groupe a établi un programme "Long Term Incentive" (LTI) pour les cadres supérieures. Chaque droit de souscription donne le droit de souscrire à une nouvelle action ordinaire du Groupe. Ces droits ne peuvent être exercés, en principe, qu'à partir de la fin de la troisième année de la notification de leur offre, jusqu'à la fin de la dixième année de la notification de leur offre. L'émission des droits est en accord avec les intérêts du Groupe et avec les intérêts de ses actionnaires, puisqu'ils ont pour but de motiver, à long terme la direction du Groupe.

	En nombre d'options	
	2000	2001
Options figées pendant l'exercice	–	–
Options au 1er janvier	1.282.400	3.729.048
Options émises au cours de l'exercice	2.637.416	3.170.092
Options exercées au cours de l'exercice	–	–
Options annulées au cours de l'exercice	(190.768)	(82.570)
<b>Options au 31 décembre</b>	<b>3.729.048</b>	<b>6.816.570</b>

Le prix moyen pondéré des options à exécuter au 31 décembre 2001 est de 21,03 euros par action (2000 : 13,85 euros par action).

## 26. PROVISIONS AUTRES QUE PENSIONS ET OBLIGATIONS SIMILAIRES

	Exprimé en millions d'euros			Total
	Restructuration	Litiges	Autres	
Solde d'ouverture	116	12	149	277
Changement des règles d'évaluation	–	–	–	–
Solde d'ouverture retraité	116	12	149	277
Effets des variations des cours des monnaies étrangères	–	–	1	1
Provisions constituées au cours de l'exercice	53	5	69	127
Provisions utilisées au cours de l'exercice	(37)	–	(53)	(90)
Provisions reprises au cours de l'exercice	(22)	(1)	(25)	(48)
Autres mouvements	4	1	(2)	3
<b>Solde de clôture</b>	<b>114</b>	<b>17</b>	<b>139</b>	<b>270</b>
Solde de clôture à long terme	110	14	126	250
Solde de clôture à court terme	4	3	13	20
	<b>114</b>	<b>17</b>	<b>139</b>	<b>270</b>

Les provisions de restructuration concernent les plans de restructuration annoncés, principalement en Belgique et au Canada. Les plans précités ont, d'une part, trait à la centralisation de la distribution et de la production et d'autre part, trait à la fermeture des opérations de maltage. En Belgique ces provisions comprennent 36 millions d'euros de provisions pour prépension, actualisées à un taux de 5 %.

Les provisions comprennent également des provisions pour litiges ou pour litiges prévus, demandes d'indemnisation, litiges fiscaux et pour les résultats négatifs d'engagements concernant nos activités opérationnelles. Les provisions sont comptabilisées sur base des estimations faites par le management concernant les frais nécessaires pour faire face aux obligations qui subsistent à la date de clôture.

## 27. DETTES COMMERCIALES ET AUTRES

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Dettes commerciales	894	958
Dettes salariales et sociales	143	168
Impôts à payer (à l'exception de l'impôt sur le résultat)	602	612
Intérêts à payer	2	10
Emballages consignés	158	195
Garanties reçues	1	2
Instruments financiers dérivés avec une juste valeur négative	–	32
Dividendes	–	3
Autres dettes	289	530
	<b>2.089</b>	<b>2.510</b>

## 28. INSTRUMENTS FINANCIERS

### TERMES ET RÈGLES D'ÉVALUATION

L'exposition aux risques de taux d'intérêt, de change, de crédit et de matières premières survient dans le cours normal des activités du Groupe. Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour atténuer ces risques. Les règles d'évaluation du Groupe interdisent l'utilisation d'instruments financiers dérivés à des fins spéculatives.

Les principaux instruments financiers couvrant le risque de fluctuation de monnaies étrangères sont des "forward exchange contracts" et des "swaps" de devises. L'objectif du Groupe en utilisant ces instruments dérivés est l'élimination ou l'atténuation de l'exposition des créances, des dettes et des placements exprimés en monnaies étrangères.

Les swap d'intérêt, les "collars" et les "forward rate agreements" permettent de fixer ou de limiter les taux d'intérêts payés sur les dettes existantes à taux d'intérêts variables.

Le risque de matières premières est évalué annuellement. Le Groupe couvre le risque identifié en utilisant une combinaison de contrats à prix fixes, d'options ou de "futures" et d'autres contrats dérivés.

### RISQUE DE FLUCTUATION DE MONNAIES ÉTRANGÈRES

L'impact des taux de conversion sur les investissements nets dans des opérations autonomes en monnaies étrangères et l'actif monétaire des opérations monétaires dans les économies ou prévaut une inflation galopante ne représente pas de risque économique réel à moins que le Groupe ait l'intention de convertir les éléments d'actif ou de passif net vers la devise de base.

Le Groupe subit un risque de change sur les ventes, les achats et les emprunts exprimés dans une devise autre que l'euro. Les devises à risque sont principalement le dollar américain, le dollar canadien et la livre sterling. Le Groupe couvre généralement les expositions nettes des transactions quand le montant est connu ou quand il peut être estimé de façon raisonnable.

Au 31 décembre 2001 le Groupe a conclu des "forward exchange contracts" EUR/CAD pour un montant total de 32,8 millions d'euros (vente à terme de dollars canadiens), des "forward exchange contracts" EUR/GBP pour un montant total de 339,6 millions d'euros (achat à terme d'euros), des "forward exchange contracts" GBP/USD pour un montant total de 47,4 millions de livres sterling (vente à terme de livres sterling). Ces contrats arriveront à échéance dans le courant de l'année 2002. Le Groupe a également conclu un "forward exchange contract" MXN/USD pour un montant total de 5,3 millions de dollars américains qui atteindra sa date d'échéance endéans le mois. Les opérations de change GBP/SEK, CAD/GBP et EUR/USD sont moins importantes.

Le Groupe participe également à trois "CCIRS" (contrats de swaps d'intérêts en différentes devises) qui convertissent une dette de 162 millions de dollars américains à taux d'intérêt fixe arrivant à échéance en 2008 en une dette de 236 millions de dollars canadiens à taux d'intérêt variable. Ces contrats expirent le 23 juillet 2008.

### Couverture d'un investissement net dans une entité étrangère

Le Groupe a conclu un "forward" EUR/GBP de 616,7 millions d'euros qui arrivera à échéance en janvier 2002 de façon à couvrir le risque de change de l'investissement net dans l'entreprise Bass.

Les risques de change des nouveaux investissements vont être analysés et des recommandations de couvertures vont être faites.

#### **RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT**

La politique adoptée par le Groupe exige qu'au moins 45 % de l'exposition de la dette totale aux variations de taux d'intérêts soit couverte sur base de sa date d'échéance moyenne. Cette politique exige que le Groupe n'ait jamais plus de 80 % de ses dettes fixées.

##### **Le risque de taux d'intérêt exprimé en euro**

De façon à couvrir le taux d'intérêt variable d'un emprunt à multiples devises s'élevant à 567 millions d'euros (en date du 10 juin 2000, à échéance après 5 ans) dont 200 millions d'euros n'ont pas encore été remboursés au 31 décembre 2001 le Groupe a souscrit à différents "interest rate collars", pour un montant total de 200 millions d'euros (qui arriveront à échéance endéans les 3 ans). Certains "collars" ont une option "knock-in". Les "collars" limitent les taux d'intérêts maximums de 4,25 % à 4,50 % et les taux d'intérêts minimums de 1,98 % à 4,25 % (les derniers pourcentages découlent de l'option "knock-in"). De façon à couvrir les taux variables d'un "forward contract" s'élevant à 60,4 millions d'euros (en date du 29 avril 1998, arrivant à échéance endéans les 7 ans) dont 60,4 millions d'euros n'ont pas encore été remboursés au 31 décembre 2001, le Groupe a souscrit à un "instalment step up collar agreement" de 35 millions d'euros (qui arrivera à échéance en 2002). Le collar limite les taux d'intérêts maximums à 4,75 % ou 5,50 % et les taux minimums de 3,65 % à 4,50 % (ces derniers pourcentages découlent de la présence d'une option "knock-in"). L' "instalment" s'élève à 0,25 %.

De façon à couvrir le taux variable d'un crédit de roulement de 247,89 millions d'euros montrant un solde de 247,89 millions d'euros au 31 décembre 2001 (en date du 25 novembre 1998, arrivant à échéance après 10 ans) le Groupe a souscrit à :

- Un "strip" de "forward rate agreement" arrivant à échéance après 3 mois pour un montant total de 40 millions d'euros entre le 16 janvier 2001 et le 16 octobre 2002 et pour un montant total de 20 millions d'euros entre le 16 octobre 2002 et le 16 avril 2003. Ces "forward rate agreements" limitent les taux d'intérêts de 3,10 % à 3,44 %.
- Plusieurs "interest rate collars" pour un montant total de 100 millions d'euros, arrivant à échéance après 3 ans. Ces "collars" limitent les taux d'intérêts maximums de 4,00 % à 4,25 % et les taux d'intérêts minimums de 2,75 % à 3,40 %.
- Trois "interest rate swaps" combinés avec forwards à taux d'intérêt fixe de 3,8 % du 16 janvier 2002 jusqu'au 16 janvier 2005 pour un montant total de 30 millions d'euros.

##### **Risque de taux d'intérêts exprimé en dollar canadien**

Le Groupe a souscrit à plusieurs "interest rate swaps", "collars" et "strip" de "forward rate agreements" de façon à couvrir le taux d'intérêt variable d'un "prêt syndiqué" de 652 millions de dollars canadiens (en date du 15 avril 96 qui arrivera à échéance après 7 ans) et le taux variable d'un "prêt synthétique" de 236 millions de dollars canadiens (= un placement privé de 162 millions de dollars américains à taux d'intérêt fixe converti en un emprunt de 236 millions de dollars canadiens à un taux d'intérêts variable).

Le montant total des "interest rate swaps" est de 310 millions de dollars canadiens. Les "swaps" expirent entre le 29 janvier 2002 et le 23 juillet 2008. Les taux d'intérêts fixes varient de 5,055 % à 5,795 %. Le montant total des "interest rate collars" est de 75 millions de dollars canadiens. Ces derniers arrivent à échéance le 31 janvier 2004 et le 31 janvier 2006. Les "collars" limitent les taux d'intérêts maximums à 6 % et les taux minimums de 4,40 % à 4,60 %. Le "strip" du "forward rate agreement" fixe le taux d'intérêts de 100 millions de dollars canadiens entre le 23 janvier 2002 et le 23 janvier 2003. Les contrats "forward rate agreement" fixent le taux d'intérêts entre 2,19 % (premier trimestre de 2002) à 3,125 % (dernier trimestre de 2002).

##### **Risque de taux d'intérêts en won coréen**

De façon à couvrir les taux variables de trois "emprunts syndiqués" de 100.000 millions de wons coréens (qui arriveront à échéance en 2002 et 2003) le Groupe a conclu 3 "interest rate swaps" pour un montant total de 100.000 millions de wons coréens qui arriveront à échéance en 2002 et 2003. Ces obligations ont un taux d'intérêts fixes de 8,00 % à 9,77 %.

#### **RISQUE DE CRÉDIT**

Le risque de crédit représente le risque de pertes résultant du manque d'engagements de la partie adverse relatifs aux instruments financiers "on- and off-balance sheet". La direction a établi une politique de crédit et l'exposition au risque de crédit est suivie de façon rigoureuse. Le Groupe n'exige pas de garantie pour les actifs financiers. Sa politique d'investissement alloue les lignes de crédits sur base d'une liste de contreparties mentionnant un placement maximal pour chacune d'elles.

Tous les placements sont à court terme ( $\leq 1$  an). Les placements sont limités aux entreprises ayant un taux d'investissement de haute qualité.

A la date de clôture de bilan le Groupe n'avait pas de concentration importante de risque de crédit.

L'exposition au risque de crédit des instruments financiers dérivés est de 59,7 millions d'euros. Ce montant correspond au total des justes valeurs positives des instruments dérivés et aux pertes maximales qui pourraient découler du non-respect des obligations contractuelles par les contreparties.

#### RISQUE LIÉ AUX MATIÈRES PREMIÈRES

Le Groupe utilise essentiellement des contrats à prix fixes de façon à minimaliser l'exposition aux variations défavorables de prix des matières premières (par exemple : verre, cannettes, capsules, malt, sirop de maïs, gruau de maïs, houblon, étiquettes, tôle ondulée). La politique du Groupe exige qu'un minimum de 20 % des risques de matières premières soit couvert.

#### JUSTE VALEUR

La juste valeur est le montant auquel un élément d'actif peut être échangé, ou auquel une obligation peut être conclue, entre des parties bien informées et disposées à conclure une transaction selon le principe "arm's length". La juste valeur d'actifs financiers et de passifs financiers est déterminée en tenant compte des circonstances actuelles du Groupe et en tenant également compte des frais qui seraient encourus pour échanger ou conclure l'instrument financier sous-jacent.

#### JUSTE VALEURS DES PRÊTS

	Exprimé en millions d'euros			
	Valeur comptable 2000	Juste valeur 2000	Valeur comptable 2001	Juste valeur 2001
<b>Dérivés financiers</b>				
“Forward exchange contracts”				
Eléments d'actif	–	23	1	1
Eléments de passif	–	–	(21)	(21)
Swaps d'intérêts				
Eléments d'actif	–	2	–	–
Eléments de passif	–	(3)	(8)	(8)
“Forward rate agreement”				
Eléments d'actif	–	–	–	–
Eléments de passif	–	(1)	–	–
“Collars”				
Eléments d'actif	–	3	1	1
Eléments de passif	–	–	(2)	(2)
“Cross currency swap”				
Eléments d'actif	–	–	25	25
Eléments de passif	–	(6)	–	–
<b>Emprunts bancaires</b>				
Emprunts à taux fixe en NLG	(14)	(15)	(3)	(3)
Emprunts à taux fixe en KRW	–	–	(43)	(44)
<b>Titres commerciaux</b>				
Effets en CAD à taux fixe	(36)	(35)	(36)	(37)
Effets en USD à taux fixe	(174)	(179)	(197)	(197)
Effets en KRW à taux fixe	–	–	(139)	(141)
<b>Total</b>	<b>(224)</b>	<b>(211)</b>	<b>(422)</b>	<b>(426)</b>
<b>Bénéfices (pertes) non comptabilisés</b>	<b>0</b>	<b>(13)</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

Les justes valeurs mentionnées ci-dessus sont basées sur les cotations des “investment dealers” ou des banquiers du Groupe. La juste valeur de ces instruments reflète généralement les montants estimés que le Groupe recevrait à la date de clôture si le règlement du contrat est en faveur du Groupe ou les montants estimés que le Groupe devrait payer si le règlement du contrat lui est défavorable. Ces montants reprennent également les profits et les pertes actuels non réalisés liés aux contrats ouverts.

#### TAUX D'INTÉRÊTS EFFECTIFS ET ANALYSE DE LA REFIXATION DES TAUX

Le tableau suivant indique le taux d'intérêt effectifs à la date du bilan et aux périodes durant lesquelles les dettes financières productives d'intérêts sont reprises.

Exprimé en millions d'euros

	Taux d'intérêt effectifs	Total	2000 < 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Taux d'intérêt effectifs	Total	2001 < 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
<b>Emprunts bancaires</b>										
BEF emprunts à taux variable	5,740 %	248	248	–	–	–	–	–	–	–
BGN emprunts à taux variable	6,073 %	11	11	–	–	11,250 %	2	2	–	–
CAD emprunts à taux variable	5,762 %	480	480	–	–	4,748 %	429	429	–	–
CNY emprunts à taux fixe	6,199 %	6	6	–	–	6,274 %	9	9	–	–
CZK emprunts à taux variable	–	–	–	–	–	5,090 %	3	3	–	–
DEM emprunts à taux variable	7,222 %	9	9	–	–	8,000 %	7	7	–	–
EUR emprunts à taux variable	5,705 %	700	700	–	–	4,072 %	574	574	–	–
EUR emprunts à taux fixe	–	–	–	–	–	5,083 %	43	23	20	–
GBP emprunts à taux variable	6,968 %	1.439	1.439	–	–	5,573 %	1.323	1.323	–	–
KRW emprunts à taux var. 5 % tot 12 %	–	217	217	–	–	6,218 %	138	138	–	–
KRW emprunts à taux fixe	–	–	–	–	–	11,000 %	43	–	43	–
NLG emprunts à taux fixe	5,961 %	14	1	6	7	5,875 %	3	–	3	–
ROL emprunts à taux variable	47,600 %	11	11	–	–	39,881 %	8	8	–	–
RUB emprunts à taux fixe	–	–	–	–	–	19,244 %	26	26	–	–
UAH emprunts à taux fixe	27,489 %	2	2	–	–	–	–	–	–	–
USD emprunts à taux variable	6,454 %	40	40	–	–	4,295 %	37	37	–	–
<b>Effets de commerce</b>										
CAD obligations à taux fixes	6,070 %	36	–	–	36	6,070 %	36	–	–	36
KRW obligations à taux variable 5 % tot 12 %	–	205	205	–	–	10,000 %	139	131	8	–
USD obligations à taux fixes	6,560 %	174	–	–	174	6,560 %	196	–	–	196
<b>Découverts bancaires</b>	–	77	77	–	–	–	–	–	–	–
<b>Autres découverts bancaires</b>	11,937 %	45	45	–	–	17,826 %	52	52	–	–
<b>Obligations non subordonnées</b>										
<b>Dettes de leasing</b>	–	23	5	11	7	–	18	11	7	–
<b>Total</b>		<b>3.737</b>	<b>3.496</b>	<b>17</b>	<b>224</b>		<b>3.086</b>	<b>2.773</b>	<b>81</b>	<b>232</b>

#### 29. LEASING OPÉRATIONNEL

Leasing opérationnel en tant que preneur à bail

Les leasings opérationnels non résiliables sont les suivants:

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Echéant dans l'année	71	95
Ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir	241	328
Ayant plus de 5 ans à courir	203	163
	<b>515</b>	<b>586</b>

Le Groupe loue un certain nombre de magasins et de facilités d'usines en tant que leasing opérationnel. La durée du contrat de leasing opérationnel est en général de 5 à 10 ans. Une option permet de renouveler le leasing opérationnel après sa date d'échéance. Les paiements de leasing opérationnel augmentent chaque année de façon à refléter les loyers sur le marché. Aucun leasing opérationnel ne comprend de loyers conditionnels.

Pendant l'exercice un coût de 47 millions d'euros (2000 : 54 millions d'euros) a été comptabilisé dans le compte de résultats pour des leasings opérationnels.

#### Leasing opérationnel en tant que bailleur

Le groupe loue une partie de ses propriétés immobilières en tant que leasing opérationnel. Les leasings opérationnels non résiliables sont les suivants :

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Echéant dans l'année	77	65
Ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir	286	266
Ayant plus de 5 ans à courir	191	116
	<b>554</b>	<b>447</b>

Pendant l'année actuelle 74 millions d'euros (2000 : 80 millions d'euros) a été comptabilisé dans le compte de résultats en tant que produits de location.

#### 30. ENGAGEMENTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS

Le groupe a conclu des contrats de 66 millions d'euros (2000 : 57 millions d'euros) concernant l'achat d'actifs immobilisés.

#### 31. PASSIFS ÉVENTUELS

Le Groupe a reçu des réclamations concernant ses activités normales. Cependant le Groupe a rejeté la plupart de ces réclamations et une procédure d'arbitrage est en cours.

#### 32. PARTIES LIÉES

Le Groupe a des relations de parties liées avec ses entreprises mises en équivalence (voir annexe 14) et avec ses administrateurs et ses cadres supérieurs.

#### Transactions avec les Administrateurs et les Cadres Supérieurs

Les prêts aux administrateurs et cadres supérieurs atteignent 3,9 millions d'euros (2000 : 3,6 millions d'euros). Ces prêts sont comptabilisés dans la rubrique "Autres créances" (voir annexe 16). 3,2 millions d'euros des prêts précités portent intérêts (2000 : 2,6 millions d'euros).

Les membres du Comité Exécutif reçoivent, en plus de leur salaire, des avantages qui ne sont pas octroyés en liquide. Le Groupe contribue également à un plan de pension de type "buts à atteindre". Le plan stipule que les membres du Comité Exécutif prennent leur pension entre 60 et 65 ans et qu'ils ont le droit de recevoir des paiements annuels équivalents à maximum 70 % de leur salaire à la date de leur pension (dépendant de leur ancienneté) ou une somme forfaitaire correspondante. Dans le cas de pension anticipée les paiements annuels sont réduits sur base des calculs actuariels et sur base des conditions stipulées dans le contrat. Les cadres supérieurs participent également au plan d'option d'achat d'actions (voir note 25).

La rémunération totale des administrateurs et cadres supérieurs comptabilisée sous la rubrique "Charges salariales et autres avantages sociaux" (voir note 6) est la suivante:

	Exprimé en millions d'euros	
	2000	2001
Administrateurs	1	1
Cadres supérieurs	8	18
	<b>9</b>	<b>19</b>

Les paiements fait aux administrateurs sont principalement des tantièmes.

Le Comité Exécutif à été constitué graduellement au cours de l'exercice 2000. Le Comité Exécutif était complet pendant l'exercice 2001 entier, ce qui explique l'augmentation des charges.

#### Autres transactions avec les parties liées

Les entreprises mises en équivalence n'ont pas acheté de quantités de marchandises importantes aux entreprises du Groupe. Par conséquent il n'y a pas de créances importantes envers les entreprises mises en équivalence aux dates de clôture (2000 et 2001). Les transactions avec les entreprises mises en équivalence sont effectuées selon le principe "arm's length". Le Groupe à reçu des dividendes pour un montant de 29 millions d'euros (2000 : 18 millions d'euros) des entreprises mises en équivalence.

### 33. EVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 1er février 2002 le Groupe a acquis 80,02 % des actions de Brauerei Beck GmbH & Co KG ("Beck & Co") pour un prix d'achat provisoire de 1,7 milliards d'euros. Les 19,98 % restants des actions de Beck & Co sont détenues par une filiale de Beck & Co, 0,96 % de cette filiale sont détenus par des actionnaires minoritaires. Le Groupe a donc acquis, directement et indirectement 99,81 % des intérêts économiques de Beck & Co. Le prix d'achat provisoire est, comme mentionné dans le contrat d'achat, sujet à des ajustements qui seront déterminés endéans les prochains mois. L'acquisition sera comptabilisée selon la méthode de consolidation "coût d'achat".

Beck & Co a – directement ou indirectement par l'intermédiaire de filiales – des activités (i) de brassage et de promotion de bière sous la marque de Beck's et d'autres marques, (ii) de production et de promotion de boissons non alcoolisées et (iii) de production et de promotion de conteneurs de verres.

Le goodwill de l'acquisition de Beck & Co, y compris la valeur des marques acquises, atteint environ 1,4 milliard d'euros. Le goodwill est soumis aux ajustements, en cours, dûs à la détermination finale du prix d'achat et dus aux justes valeurs des éléments d'actif et de passif acquis. Le goodwill et les marques seront amortis sur une période de 40 ans conformément au principes comptables du Groupe concernant le goodwill et les marques (voir note 12).

Sur base des montants disponibles actuellement, l'acquisition aura l'impact suivant sur les éléments d'actif et de passif suivants.

	Exprimé en millions d'euros Impact estimé
<b>ACQUISITION DE BECK &amp; CO, BRÈME</b>	
Immobilisations incorporelles autre que le goodwill	18
Immobilisations corporelles	446
Placements	51
Stocks	65
Créances commerciales et autres	200
Trésorerie et équivalents de trésorerie	26
Intérêts minoritaires	(25)
Dettes portant intérêts	(36)
Provisions (et avantages du personnel)	(235)
Passif d'impôts différés	(6)
Dettes commerciales	(140)
Actifs et passifs net identifiables	364
Goodwill résultant des acquisitions	1.374
Prix d'achat provisoire (cash)	1.738
Cash acquis	(26)
Sortie de trésorerie nette	1.712

## 34. COMPTE DE RÉSULTATS PAR "FONCTION"

	Exprimé en millions d'euros 2001 IAS
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>7.303</b>
Coûts des ventes	(3.593)
<b>Marge brute</b>	<b>3.710</b>
Frais de distribution	(807)
Frais de vente	(767)
Frais de marketing	(608)
Frais administratifs	(566)
Autres revenus/frais d'exploitation	(78)
<b>Bénéfice/(perte) d'exploitation</b>	<b>884</b>
Produits/(pertes) financiers nets	(176)
Revenus des entreprises mises en équivalence	67
<b>Bénéfice/(perte) avant impôts</b>	<b>775</b>
Impôt sur le résultat	(179)
<b>Bénéfice/(perte) après impôts</b>	<b>596</b>
Intérêts minoritaires	(59)
<b>Bénéfice/(perte) courant</b>	<b>537</b>
Éléments exceptionnels	161
<b>Bénéfice/(perte) de l'exercice</b>	<b>698</b>

**35. ENTERPRISES APPARTENANT AU GROUPE**

Les entreprises les plus importantes du Groupe sont reprises ci-dessous. La liste complète des investissements du Groupe est disponible chez la S.A. Interbrew, Vaartstraat 94, B-3000 LEUVEN (Belgique). Le nombre total des entreprises (consolidées par intégration globale et par mise en équivalence) est de 261.

**(A) LISTE DES FILIALES LES PLUS IMPORTANTES CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE**

Nom, adresse et pour les filiales soumises à la loi belge, le numéro de T.V.A. Nom et adresse	No de T.V.A.	Intérêts du Groupe en %
<b>BELGIQUE</b>		
INTERBREW S.A. Grand'Place 1 Bruxelles	BE 417.497.106	Entreprise consolidante
BRASSERIE DE L'ABBAYE DE LEFFE S.A. Place de l'Abbaye 1 - 5500 Dinant	BE 402.531.885	99
BROUWERIJ VAN HOEGAARDEN N.V. Stoopkensstraat 46 - 3320 Hoegaarden	BE 421.085.413	100
COBREW N.V. Vaartstraat 98 - 3000 Leuven	BE 428.975.372	100
DE WOLF-COSYNS MALTINGS N.V. Gentsestraat 80 - Aalst	BE 400.291.482	100
IMMOBREW N.V. Industrielaan 21 - 1070 Brussel	BE 405.819.096	99.9
INTERBREW BELGIUM N.V. Industrielaan 21 - 1070 Brussel	BE 433.666.709	100
<b>BOSNIE-HERZÉGOVINE</b>		
UNILINE d.o.o. Ivana Gunduliceva b.b. - 88340 Grude		59
<b>BULGARIE</b>		
KAMENITZA Ltd Karp. Raitcho Street 95 - 4000 Plovdiv		83.6
PLEVENSKO PIVO AD Vit St 5 - 5800 Pleven		94.6
<b>CANADA</b>		
LABATT BREWING COMPANY LTD Labatt House, Queen's Quay Terminal 207 Queen's Quay West, Suite 299 P.O. Box 133 - M5J 1A7 Toronto, Ontario		100
<b>CHINE</b>		
JINLING BREWERY COMPANY Ltd Qi Li Street 20 - Nanjing		60
NANJING BREWERY COMPANY Ltd Qi Li Bridge Jian Pu - 211800 Nanjing		80
<b>CROATIE</b>		
ZAGREBACKA PIVOVARA D.D. Ilica 224 - 10000 Zagreb		72
<b>TCHÉQUIE</b>		
PRAZSKE PIVOVARY A.S. Nadrazni 84 - 150 54 Praha 5		96.8

**FRANCE**

AUXINDAL S.A.

14 Avenue Pierre Brossolette BP 9 - 59426 Armentières Cedex 100

INTERBREW FRANCE S.A.

14 Avenue Pierre Brossolette BP 9 - 59426 Armentières Cedex 100

**ALLEMAGNE**

STAROPRAMEN PRAGER BIER GmbH

Schweswitzer Strasse - 06686 Lützen 96.8

DIEBELS GmbH

Brauerei Diebels Strasse 1 - 47661 Issum 80

**GRAND-DUCHÉ DU LUXEMBOURG**

BRASSERIE DE LUXEMBOURG MOUSEL - DIEKIRCH

1 Rue de la Brasserie - 9214 Diekirch 40.9

**HONGRIE**

BORSODI SORGYAR Rt.

Rackoczi UT 81 - 3574 Böcs 98.7

**ROUMANIE**

BIANCA INTERBREW BERGENBIER S.A.

Str. Gh. Baritiu 30b - 3175 Blaj, Jud. Alba 70.7

CDN S.A.

Av. M. Zorileanu Street 18 - District 1 - Bucarest 97.3

INTERBREW EFES BREWERY

Gh. Gr. Cantacuzino str. 287 - 2000 Ploiesti 50

PROBERCO S.A.

Str. Fabricii 7 - 4800 Baia Mare 95.8

**RUSSIE**

SUN INTERBREW Ltd

6 Vorontsovsky Park – 117630 Moscow 66

CJSC KLIN BREWING COMPANY

28 Moscovskaya Street, Moscow region - 141600 Klin 66

ZAO ROSAR

27a Solnechnaya Street - 644073 Omsk 52.8

**SLOVAQUIE**

STAROPRAMEN SLOVAKIA s.r.o.

Nitrianska 32 - 82108 Bratislava 96.8

**CORÉE DU SUD**

ORIENTAL BREWERY COMPANY LTD

18-12 Ulchi-ro 6Ka - Chung-Ku 50

Seoul 100-730

**LES PAYS-BAS**

INTERBREW NEDERLAND N.V.

Ceresstraat 13 - 4811 CA Breda 100

INTERBREW INTERNATIONAL B.V.

Ceresstraat 19 - 4811 CA Breda 100

**ETATS-UNIS**

LABATT USA INC.

CT Corp.- 1209 Orange Street  
Wilmington, DE 19801

70

LATROBE BREWING COMPANY

CT Corp.- 1209 Orange Street  
Wilmington, DE 19801

70

**UKRAINE**

CJSC CHERNIHIV BREWERY DESNA

20 Instrumentalnaya Street - Chernigiv

47.6

OJSC "MYKOLAIV" BREWERY "YANTAR"

320 Yantarna Street - 327050 Nykolayev

35

OJSC BREWERY ROGAN

161 Roganskaya Street - 61161 Kharkiv

57

**ROYAUME UNI**

BASS BEERS WORLDWIDE Ltd

14 Dominion Street - EC2M 2TQ London

100

BASS HOLDINGS Ltd

New Bass House, 137 High Street - DE14 1JZ Burton-on-Trent

100

INTERBREW UK Ltd - BREWERY

Porter Tun House, 500 Capability Green - LU1 3LS Luton

100

**YOUGOSLAVIE**

TREBJESA BREWERY

29 Novembra 18 - 81400 Niksic

72.6

**(B) LISTE DES FILIALES LES PLUS IMPORTANTES CONSOLIDÉES SELON LA MÉTHODE DE MISES EN ÉQUIVALENCE**

Nom et adresse

Intérêts du Groupe en %

**MEXIQUE**

FEMSA CERVEZA S.A. de C.V.

Ave. Alfonso Reyes 2202 – Monterrey

30

**ROYAUME UNI**

GROLSCH UK Ltd

137 High Street - DE14 1JZ Burton-on-Trent

49

TRADETEAM Ltd

The Merton Centre, 45 St. Peter's Street - MK40 2UB Bedford

49

**36. COMPTES NON CONSOLIDÉS ABRÉGÉS DE INTERBREW S.A.**

Les documents suivants sont des extraits des comptes statutaires d'Interbrew S.A. préparé suivant les normes comptables belges. Le rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale des Actionnaires, les comptes annuels d'Interbrew S.A., ainsi que le rapport du commissaire, seront déposés à la Banque Nationale Belge, dans les délais légaux. Ces documents sont disponibles sur demande à Interbrew S.A., Vaartstraat 94, 3000 Leuven.

Les seuls comptes qui donnent une image fidèle de la situation financière et des résultats du Groupe Interbrew, sont les comptes annuels consolidés repris dans les pages précédentes.

Etant donné qu'Interbrew S.A. est essentiellement une entreprise holding, détenant des participations reprises à leur valeur d'acquisition, les comptes annuels non consolidés ne donnent qu'une vue restreinte de la situation financière du Groupe. Le Conseil d'Administration a estimé opportun, en application de l'article 105 du Code des Sociétés, de ne publier qu'une version abrégée des comptes annuels au 31 décembre 2001, à savoir :

- Le bilan;
- Le compte de résultats;
- Les règles d'évaluation;
- L'état du capital.

Le rapport du commissaire, émis sans réserve, atteste que les comptes annuels non-consolidés d'Interbrew S.A. arrêtés au 31 décembre 2001, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, compte tenu des dispositions légales et réglementaires qui les régissent.

#### BILAN NON CONSOLIDE

	Exprimé en millions d'euros	
	2001	2000
<b>ACTIF</b>		
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>4.882</b>	<b>4.283</b>
Immobilisations corporelles	-	-
Immobilisations financières	4.882	4.283
<b>Actifs circulants</b>	<b>250</b>	<b>757</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>5.132</b>	<b>5.040</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>Fonds propres</b>	<b>4.686</b>	<b>4.536</b>
Capital	322	329
Prime d'émission	3.209	3.195
Réserve légale	33	33
Réserves indisponibles	1	1
Réserves immunisées	4	4
Réserves disponibles	260	260
Bénéfice reporté	847	714
<b>Provisions et impôts différés</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Dettes</b>	<b>444</b>	<b>502</b>
Dettes à plus d'un an	314	326
Dettes à plus d'un an et comptes de régularisation	130	176
<b>Total du passif</b>	<b>5.132</b>	<b>5.040</b>

## COMPTE DE RESULTATS NON CONSOLIDE

	Exprimé en millions d'euros	
	2001	2000
<b>Revenus d'exploitation</b>	<b>153</b>	<b>73</b>
<b>Resultat d'exploitation</b>	<b>(18)</b>	<b>(27)</b>
<b>Resultats financiers</b>	<b>152</b>	<b>(70)</b>
<b>Resultats exceptionnels</b>	<b>–</b>	<b>(17)</b>
<b>Impot sur le resultat</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Benefice apres impot</b>	<b>134</b>	<b>(114)</b>
<b>Benefice net de l'exercice à affecter</b>	<b>134</b>	<b>(114)</b>

### RÉSUMÉ DES RÈGLES D'ÉVALUATIONS LES PLUS SIGNIFICATIVES

Conformément à l'article 15 de l'Arrêté Royal du 8 octobre 1976 relatif aux comptes annuels des entreprises, le Conseil d'Administration a pris les décisions suivantes:

#### Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations sont reprises à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition y compris les frais accessoires.

Les méthodes et les pourcentages utilisés pour les amortissements sont en général ceux convenus avec l'Administration des Contributions directes. Les frais accessoires sont ajoutés à l'immobilisé principal auquel ils se rapportent et sont amortis au même rythme.

#### Immobilisations financières

Les participations sont portées à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition, frais accessoires exclus.

Les corrections sont comptabilisées en cas de dépréciation durable.

#### Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées à leur valeur nominale.

#### Devises étrangères

Les transactions en devises sont valorisées au taux de la date de la transaction. A la date de clôture, les actifs et les passifs monétaires exprimés en devises sont convertis au taux de clôture. Les différences de change qui en résultent sont portées au compte de résultats.

#### Autres

L'entreprise a des obligations d'investissements au bénéfice de certaines filiales, qui ne seront respectées qu'à la réalisation de certaines conditions.

## ETAT DU CAPITAL

	Montant en milliers d'euros	Nombre d'actions
<b>CAPITAL</b>		
<b>Capital souscrit</b>		
Au terme de l'exercice précédent	329.363	427.404.010
Modifications au cours de l'exercice	2.866	3.721.952
	332.229	
Représentation du capital		
Action sans mention de valeur	332.229	431.125.962
Actions nominatives ou au porteur		
Nominatives	N/A	251.335.304
Au porteur	N/A	179.790.658
	Montant en milliers d'euros	Nombre d'actions
<b>ENGAGEMENT D'ÉMISSION D'ACTIONS</b>		
<b>Suite à l'exercice de droits de souscription</b>		
Droits de souscription en cours	–	8.554.415
Montant du capital à souscrire	6.587	–
Nombre maximum d'action à émettre	–	8.554.415
	Montant en milliers d'euros	
<b>CAPITAL AUTORISÉ NON SOUSCRIT</b>		
	163.571	

# Information aux actionnaires

## Résultats, dividendes, actions et cours de l'action

	2001 IAS	2000 IAS	2000	1999	1998	1997
Bénéfice ajusté par action <sup>(1) (2)</sup> (euro)	1.44	1.04	1.21	0.82	0.69	0.51
Dividende par action <sup>(1)</sup> (euro)	0.29	0.21	0.21	0.18	0.15	0.12
Nombre moyen d'actions (en millions)	429	335	333	323	322	322
Nombre d'actions entièrement diluées (en millions)	434	343	436	332	336	338
Cours de l'action le plus haut (euro)	37.5	38.1	38.1	N/A	N/A	N/A
Cours de l'action le plus bas (euro)	25.5	34.0	34.0	N/A	N/A	N/A
Cours au 31 décembre 2001 (euro)	30.75	37.12	37.12	N/A	N/A	N/A

<sup>(1)</sup> Ajusté pour stocks split

<sup>(2)</sup> Bénéfice net (part du Groupe, avant éléments exceptionnels concernant la dépréciation du goodwill de Bass) plus amortissement du goodwill, divisé par le nombre moyen d'actions en circulation

## EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION INTERBREW, COMPARÉ AU DOW JONES EURO STOXX 50



– Interbrew – Euro stoxx 50

## Calendrier financier

### **DIFFUSION EN SIMULTANÉ SUR LE WEB DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2001 ENTIER**

De façon à réaliser l'engagement d'Interbrew de l'équivalence d'information pour tous les actionnaires, la présentation des résultats de 2001 aux analystes "sell-side", était diffusée en simultané sur le site internet d'Interbrew [www.interbrew.com](http://www.interbrew.com) le 13 mars à 15.00 CET (9.00 heure de New York). Ces informations sont accessibles dans les archives vidéo.

### **PUBLICATION DU RAPPORT ANNUEL 2001 ET ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES**

A partir du 25 mars 2002, le rapport annuel 2001 d'Interbrew et la revue statistique 1996-2001 sont disponibles sur [www.interbrew.com](http://www.interbrew.com). Une version imprimée du rapport annuel sera disponible à partir du 12 avril 2002. Le 30 avril 2002, Interbrew organisera son Assemblée Générale des Actionnaires, suivie d'un briefing à la presse.

### **PAIEMENT DES DIVIDENDES**

Interbrew paiera les dividendes aux actionnaires le 2 mai 2002.

### **COMMUNICATIONS FUTURES DE RÉSULTATS FINANCIERS**

Le 4 septembre 2002 : publication des résultats du premier semestre 2002.

Le 28 octobre 2002: mise à jour des neuf premiers mois de l'exercice 2002.

Le 12 mars 2003 : publication des résultats de l'exercice 2002.

## Investor relations contact

Patrick Verelst  
Vice-Président Investor Relations  
Vaartstraat 94  
3000 Louvain  
Belgique  
Tél: +32-16 31 55 41  
E-mail: [patrick.verelst@interbrew.com](mailto:patrick.verelst@interbrew.com)

**SIEGE SOCIAL**

Grand'Place 1  
1000 Brussels  
Belgium  
Tel: + 32-2 504 96 60  
www.interbrew.com

**ALLEMAGNE**

Brauerei Beck & Co  
Am Deich 18/19  
28199 Bremen  
Tel: + 49-421 5094 0  
Fax: + 49-421 5094 667

Brauerei Diebels  
GmbH & Co KG  
Brauerei Diebels Strasse 1  
Issum 47661  
Tel: + 49-2835 300  
Fax: + 49-2835 30 145

**BELGIQUE**

S.A. Interbrew Belgium N.V.  
Vaartkom 31  
3000 Leuven  
Tel: + 32-16 24 71 11  
Fax: + 32-16 24 74 07

**BOSNIE-HERZEGOVINE**

Uniline d.o.o.  
Ivana Gunduliceva b.b.  
88340 Grude  
Tel: + 387-88 661 670  
Fax: + 387-88 662 700

**BULGARIE**

Kamenitza A.D.  
Karp. Raitcho Street 95  
4000 Plovdiv  
Tel: + 359-32 63 20 05  
Fax: + 359-32 62 87 06

**CANADA**

Labatt Brewing Company Ltd  
207 Queen's Quay West  
Suite 299  
P.O. Box 133  
Toronto, Ontario  
M5J 1A7  
Tel: + 1-416 361 50 50  
Fax: + 1-416 361 52 00  
www.labatt.com

**CHINE**

Nanjing Jinling Brewery  
Company Ltd  
408 Longpan Zhonglu  
Nanjing  
Jiangsu Province, 2/000/ PRC  
Tel: + 86-25 458 80 22  
Fax: + 86-25 459 71 49

**COREE DU SUD**

Oriental Brewery Co. Ltd.  
16th & 17th Floor  
Doosan Tower Building  
18-12, Ulchiro 6-ga, Chung Ku  
Seoul 100-730  
Tel: + 82-2 3398 52 52  
Fax: + 82-2 3398 52 59

**CROATIE**

Zagrebacka Pivovara d.d.  
Ilica 224  
10000 Zagreb  
Tel: + 385-1 39 00 199  
Fax: + 385-1 37 74 639

**CUBA**

Cervecería Bucanero S.A.  
Ave Kohly # 269 esq a26  
Plaza de la Revolución  
Ciudad Habana, Cuba  
Tel: + 537-8816521, 8816578  
Fax: + 537-8816379

**ESPAGNE**

Interbrew Spain  
Fructuos Gelabert, 2-4, 8° 2ª  
Edificio Conata I  
08970 Sant Joan Despi  
(Barcelona)  
Tel: + 34-93 480 83 20  
Fax: + 34-93 477 15 40

**ETATS-UNIS**

Labatt USA  
CT Corp.- 1209 Orange Street  
Wilmington, DE 19801  
Tel: + 1-203 750 66 00  
Fax: + 1-203 750 66 99

**FRANCE**

Interbrew France S.A.  
14 Av. Pierre-Brossolette  
B.P. 9  
59426 Armentières Cedex  
Tel: + 33-3 2048 30 30  
Fax: + 33-3 2048 31 97

**GRAND-DUCHE  
DU LUXEMBOURG**

Brasserie de Luxembourg  
Mousel Diekirch S.A.  
1 Rue de la Brasserie - BP 148  
9214 Diekirch  
Tel: + 352-80 21 31 1  
Fax: + 352-80 39 23

**HONGRIE**

Borsodi Sörgyár Rt.  
Rákóczi u. 81  
3574 Bočs  
Tel: + 36-46 329 139  
Fax: + 36-46 318 481

**ITALIE**

Interbrew Italia SRL  
Via Sanvito Silvestro 103  
21100 Varese  
Tel: + 39-332 825011  
Fax: + 39-332 229281

**MEXIQUE**

Cervecería Cuauhtemec  
Moctezuma  
S.A. de C.V.  
Avenida Alfonso Reyes  
2202 Nte, Monterrey, Nuevo León  
64442 México  
Tel: + 52-8 328 54 30  
Fax: + 52-8 328 54 54

**PAYS-BAS**

Interbrew Nederland N.V.  
Ceresstraat 13  
Postbus 3212  
4800 MA Breda  
Tel: + 31-76 525 24 24  
Fax: + 31-76 525 25 05

**REPUBLIQUE TCHEQUE**

Pražské Pivovary a.s.  
Nadrazni 84  
150 54 Praha 5 - Smichov  
Tel: + 42-02 571 91 111  
Fax: + 42-02 571 91 288

**ROUMANIE**

S.C. Compania de Distributie  
National S.A.  
Str. Av. M. Zorileanu, Nr. 18  
Sector 1, Bucharest  
Tel: + 40-1 224 02 00  
Fax: + 40-1 224 02 59

**ROYAUME UNI**

Interbrew UK Ltd  
Porter Tun House  
500 Capability Green, Luton  
Bedfordshire LU1 3LS  
Tel: + 44-1582 39 11 66  
Fax: + 44-1582 39 73 97

**RUSSIE**

SUN Interbrew Ltd.  
6 Vorontsovsky Park  
117630 Moscow  
Tel: + 7-095 960 23 60  
Fax: + 7-095 960 23 62

**SINGAPORE**

Interbrew Asia Pacific  
360 Orchard Road  
International Building, 11-03  
238869 Singapore  
Tel: + 65-6738 17 42  
Fax: + 65-6737 59 75

**SLOVAQUIE**

Staropramen-Slovakia s.r.o.  
Košíckà 52  
82108 Bratislava  
Tel: + 421-2 555 74 772  
Fax: + 421-2 555 74 976

**SLOVENIE**

Pivovarna Union d.d.  
Pivovarniška ul. 2  
1000 Ljubljana  
Tel: + 386-1 471 72 17  
Fax: + 386-1 471 72 55

**UKRAINE**

SUN Interbrew Ukraine  
5A Tereshchenkovskaya str.  
01004 Kiev  
Tel: + 380-44 490 73 10  
Fax: + 380-44 490 73 23

**YOUGOSLAVIE**

IPS Trebjesa A.D.  
Njegoseva 18  
81400 Niksic/Montenegro  
Tel: + 381-83 242 433  
Fax: + 381-83 243 866