

# RAPPORT ANNUEL 2003



# Sommaire

- 1 CHIFFRES CLÉS : REVUE DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
- 2 LETTRE AUX ACTIONNAIRES
- 6 GUIDE DE NOS MARQUES
- 8 GUIDE DE NOS ACTIVITÉS
- 10 GÉNÉRATEURS DE SUCCÈS 2003
- 24 RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE
- 26 CORPORATE GOVERNANCE
- 36 GLOSSAIRE
- 37 ADRESSES ET CONTACTS

# Présentation de la société

Interbrew est une société cotée (INTB – Euronext) basée en Belgique. Ses origines remontent à 1366. De nos jours, elle est l'un des principaux brasseurs au monde. La stratégie d'Interbrew consiste à renforcer ses plates-formes locales par l'établissement de positions solides sur les principaux marchés brassicoles du monde. La croissance interne, une efficacité hors pair, des acquisitions stratégiques et la priorité donnée à ses consommateurs en sont les instruments.

Forte d'un portefeuille de plus de 200 marques dont Beck's, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden, Staropramen et Bass, Interbrew emploie près de 50.000 collaborateurs et déploie ses activités dans 21 pays sur le continent américain, en Europe et dans la zone Asie-Pacifique. En 2003, Interbrew a réalisé un chiffre d'affaires net de plus de 7 milliards d'euros.

Récemment, Interbrew et Companhia de Bebidas das Américas (AmBev), numéro 5 mondial, ont convenu de créer conjointement InterbrewAmBev, 'the world's premier brewer', avec une part de marché mondiale de 14%. Forte d'une couverture mondiale inégalée, la nouvelle entité occupe la première ou la deuxième place sur vingt marchés clés de la bière – soit davantage que tout autre brasseur. InterbrewAmBev prévoit d'articuler ses activités autour de ses trois marques phares mondiales : Beck's, Brahma® et Stella Artois.

# Marques déposées

Brahma est une marque déposée de Companhia de Bebidas das Américas (AmBev).  
Budweiser est une marque déposée d'Anheuser-Busch.  
Castelmaine XXXX est une marque déposée de Castelmaine Perkins Pty Ltd.  
Franziskaner est une marque déposée de Spaten-Franziskaner-Bräu KGA.  
Löwenbräu est une marque déposée de Löwenbräu AG.

LES MARQUES SUIVANTES SONT DES MARQUES DÉPOSÉES D'INTERBREW S.A. OU D'UNE DE SES SOCIÉTÉS LIÉES.

**Marques Premium Globales, Bières de Spécialité Globales et Marques Multi-pays :**

Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen, Bass

**Nos autres marques :**

Alexander Keith's, Arcener, Astika, Atlas, Au Bureau, Bagbier, Baisha, Barbican, Bars & Co, Bavaria, Belgian Beer Café, Belle-Vue, Beowulf, Bergenbier, Bergenbräu, Bivaly, Black Label, Blue Star, Boddingtons, Boomerang, Borostyan, Borsodi, Bozicno Pivo, Branik, Breda Royal, Brewmaster, Brussels Café, Burgasko, Cafri, Campbell's, Caraiman, Cass, Cave à Bières, Chernigivske, Classe Royale, Club, Crystal, C.T.S. Scotch, De Neve, Diebels, Diekirch, Dimix, Dommelsch, Double Deer, D-Pils, Dutch Gold, Dyle, Elfde Gebod, English Ale, Flowers, GB Lager, Gilde, Gilde Ratskeller, Ginder Ale, Gold Label, Gouden Hoorn, Haake-Beck, Hasseröder, Heldenbrau, Hertog Jan, Hetman, Hopfen König Horse Ale, Hougaerdse Das, Huaxin, Issumer, Jack-Op, Jaeger, Janneke, Jelen Pivo, Jinling, Jinlongquan, Jockey Club, Julius, Jupiler, K, KK, Kaiser Pils, Kamenitza, Klinskoe, Kloster, Kokanee, Kootenay, Krüger, Labatt, Labatt Wildcat, La Becasse, Lindener Spezial, Loburg, Loyalhanna Pennsylvania Lager Lucky, Lutèce, Lüttje Lagen, Mackeson, Mestan, Mingzhou, Monastyrskoe, Mousel, Nashe, Nik, Nicksicko, Ningbo, Nordic, Noroc, OB, Oland's, Old Mick's, Oranjeboom, Ostravar, Ozujsko Pivo, Palten, Permskoe Gubernskoe, Piedboeuf, Pikur, Pils Light, Pilsor, Pitterskoe, Piyotr Veliky, Pleven, Premier, Putuoshan, Rallye, Rifey, Rock Bock, Rock Green Light, Rogan, Rolling Rock, Royal Dutch Post Horn, Safir, Santai, Schooner, Sernia, Sibirskaia Korona, Slavena, Sterling, St. Pauli Girl, Supra Pils, Taller, Tennent's, Three Horses, Tolstiak, Tomislav Pivo, Tradytisnye, Trophy, Vega, Velvet, Verboden Vrucht, Veselyi Monakh, Vézélise, Vieux Temps, Viking, Vitamalz, Volzhanin, Bratislav, Whitbread, White Label, Wiel's Pils, Wilkenburger, Winchester, Wolters, Xuebao, Yali, Yantar, Yizhou, Zizhulin, Zolotoi kovsh

LES MARQUES SUIVANTES SONT DES MARQUES DÉPOSÉES DE NOTRE PARTENAIRE FEMSA CERVEZA S.A. DE C.V. :  
Bohemia, Carta Blanca, Dos Equis Ambar, Dos Equis Lager, Indio, Noche Buena, Sol, Superior, Tecate, Tecate Light

LES MARQUES SUIVANTES SONT DES MARQUES DÉPOSÉES DE NOTRE PARTENAIRE CERVECERIA BUCANERO S.A. :  
Bucanero, Cristal, Mayabe

LES MARQUES SUIVANTES SONT DES MARQUES DÉPOSÉES DE NOTRE PARTENAIRE GUANGZHOU ZHUJIANG BREWERY COMPANY LIMITED :  
Supra, Zhujiang Beer

LES MARQUES SUIVANTES SONT DES MARQUES DÉPOSÉES DE NOTRE PARTENAIRE PIVOVARNA UNION :  
Crni Baron, Fructal, Premium, UNI, Union, Union Pils, Union Radler

LES MARQUES SUIVANTES SONT DES MARQUES DÉPOSÉES DE NOTRE PARTENAIRE DAMM S.A. :  
Bock Damm, Damm Bier, Damm Lemon, Estrella Damm, RK Damm, Voll Damm, Xibeca Damm Classic

## Chiffres clés<sup>(1)</sup> : Revue des cinq dernières années

En millions d'euros, sauf indication contraire	Non IAS				
	2003	2002	2001	2000	1999
Chiffre d'affaires net	7.044	6.992	7.303	5.657	3.244
EBITDA	1.498	1.394	1.533	1,156	756
Bénéfice d'exploitation, avant coûts de restructuration	839	836	884	533	419
Bénéfice d'exploitation	839	728	884	533	419
Bénéfice net des opérations d'exploitation	505	467	537	271	230
Bénéfice net	505	467	698	(964)	230
Bénéfice net par action avant goodwill et coûts de restructuration <sup>(2)</sup> (euros)	1,45	1,51	1,44	1,04	0,82
Dividende par action (euros)	0,36	0,33	0,29	0,21	0,18
Pay out ratio (%)	30,8	26,2	25,8	33,1	25,6
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires (en millions d'actions)	432	431	429	335	323
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires diluées (en millions d'actions)	434	435	434	343	332
Cours maximum de l'action (euros)	23,2	34,5	37,5	38,1	N/A
Cours minimum de l'action (euros)	15,0	19,1	25,5	34,0	N/A
Cours de l'action à la clôture (euros)	21,2	22,5	30,75	37,12	N/A
Capitalisation du marché	9.141	9.712	13.257	15.865	N/A
Rendement sur le capital investi <sup>(3)</sup> avant coûts de restructuration (%)	10,6	11,2	10,6	8,9	9,9
Rendement sur le capital investi (%)	10,6	10,2	10,6	8,9	9,9
Dépenses d'investissement nettes	595	510	488	425	231
Flux de trésorerie des opérations	1.151	1.045	1.053	871	523
Couverture des intérêts	7,6	6,8	5,4	2,8	4,1
Dette financière nette	2.434	2.583	2.662	2.906	2.061
Rapport dettes/capitaux propres	0,52	0,55	0,55	0,71	1,34

<sup>1</sup> Voir glossaire.

<sup>2</sup> Ajusté pour tenir compte du fractionnement des titres.

<sup>3</sup> La définition du ROIC a été modifiée (voir glossaire), de ce fait, les chiffres des années précédentes ont été adaptés.

## Lettre aux actionnaires

### Une croissance interne en volume de 6,3%, soit plus du triple de la moyenne du secteur

En 2003, nous nous sommes engagés à concentrer nos efforts sur les performances opérationnelles de manière à dégager une forte croissance du volume. Nous avons le plaisir de vous annoncer que nous avons respecté notre engagement. En 2003, la croissance interne en volume d'Interbrew a surpassé celle du secteur brassicole et des principales sociétés de produits de consommation courante. Les volumes ont connu une croissance interne de 6,3 %, soit plus du triple de la moyenne du secteur, et notre part de marché a progressé sur la plupart des marchés où nous sommes en concurrence. Cette performance, nous la devons précisément à la solidité de nos marques face à la concurrence. En outre, le bel été que nous avons connu a été propice à la croissance de la catégorie en Europe occidentale.

De l'ordre de 7,2 %, la croissance interne de notre EBITDA est restée forte. Elle a été dopée par l'accroissement des volumes et par une amélioration du portefeuille de marques, corollaire de la croissance accélérée de nos marques de luxe, sans oublier l'impact de l'innovation (nouveaux conditionnements et nouveaux produits, principalement en Europe centrale et de l'Est). Ces dernières années, le parcours d'Interbrew a été jalonné par une croissance interne consistante. Cependant, l'exercice 2003 est différent en ce sens que le résultat de notre EBITDA est principalement généré par le volume, ce qui nous semble plus durable qu'auparavant. En effet, précédemment, c'est la fixation des prix qui exerçait cet effet d'entraînement.

Notre EBITDA est également soutenu par l'amélioration des performances opérationnelles et de la gestion des coûts, deux domaines qui ont fait l'objet d'une attention significative et accrue en 2003.

Les résultats 2003 s'expliquent par de nombreuses réussites. Stella Artois et Beck's, deux de nos marques mondiales, ont réalisé une progression de 7,3 % au niveau mondial. Au Royaume-Uni, Stella Artois a maintenu son taux de croissance à deux chiffres. Sur son marché intérieur, l'Allemagne, Beck's a pris le pas sur les autres grandes marques en termes d'augmentation de volume et des prix, en dépit de l'impact de la loi sur les dépôts et consignations promulguée l'année dernière. La Russie et l'Ukraine ont connu toutes deux une année remarquable, avec des volumes en progression de plus de 25 % par rapport à l'exercice 2002, ce qui résulte notamment de multiples innovations, nouveaux conditionnements et nouveaux produits. Parallèlement à la relance observée en Russie, nous notons un redressement des volumes, de la part de marché et des bénéfices en Bulgarie, où nous avons reconquis notre place de leader du marché, et en Roumanie, où Interbrew s'est hissée au rang de numéro deux du pays. En outre, nous avons pu stabiliser le recul de la part de marché des marques OB en Corée du Sud et Labatt Blue au Canada.

Stella Artois et Beck's :

# 7,3%

de croissance au niveau mondial

## Une part de marché en progression sur la plupart des marchés où nous sommes en concurrence

Nos plates-formes d'innovation ont vu la commercialisation de plusieurs initiatives nouvelles. Aux Etats-Unis, le lancement de Rock Green Light, une bière à faible teneur glucidique, a reçu un premier accueil très encourageant puisqu'un million de casiers se sont vendus en moins de trois mois. En France, nous avons procédé à la commercialisation de Boomerang, une boisson aromatisée à base de malt qui s'adresse aux jeunes adultes. En 2003, dans l'ensemble de l'Europe centrale et de l'Est, nous avons vendu 6,8 millions d'hectolitres en PET, soit 3,9 millions de plus qu'en 2002, dont près d'un million d'hectolitres conditionnés en Q Pack®, notre emballage PET à facteur de protection renforcée. Autant d'innovations qui illustrent notre volonté de 'semer pour l'avenir', autant d'initiatives qui porteront leurs fruits dans les prochaines années.

En 2003, Interbrew a profité d'autres acquisitions récentes (groupe KK en Chine et groupe Gilde en Allemagne). Au travers de leur intégration au sein d'Interbrew, elles ont contribué à la capacité de croissance solide, grâce à des efforts ciblés et constants. En Allemagne, l'opération réalisée avec Gabriel Sedlmayr Spaten-Franziskaner Bräu KGaA ("Spaten"), dont la finalisation est prévue en 2004, nous hissera à la tête du troisième plus grand marché brassicole mondial. Notons qu'Interbrew exploite une structure allemande déjà très solide. En Chine, nous avons scellé un partenariat avec le groupe Lion. Forts de notre participation dans Zhujiang, nous sommes à présent le numéro trois sur ce marché brassicole<sup>1</sup>, le plus grand du monde ; dans cinq

provinces importantes, nous occupons la position de numéro un ou revendiquons une place dans le top 3. Enfin, en Europe centrale, où le succès de nos activités ne date pas d'hier, nous avons continué d'œuvrer à la consolidation de notre position au travers de l'acquisition de la brasserie serbe Apatin, la plus grande du pays.

Le 3 mars 2004, par une transaction révolutionnaire, Interbrew et Companhia de Bebidas das Américas (AmBev), numéro 5 mondial, ont convenu de créer conjointement InterbrewAmBev, 'the world's premier brewer', avec une part de marché mondiale de 14%. Forte d'une couverture mondiale inégalée, la nouvelle entité occupe la première ou la deuxième place sur vingt marchés clés de la bière - soit davantage que tout autre brasseur. InterbrewAmBev prévoit d'articuler ses activités autour de ses trois marques phares mondiales - Beck's, Brahma® et Stella Artois.

Les défis sont indissociables de toute activité internationale. L'année dernière, nous avons dû composer avec une grève à notre brasserie de Montréal au Canada. Ce conflit social a eu un impact négatif chiffré à 16 millions d'euros, après impôts. Aux Etats-Unis où, l'année dernière, la consommation de bière a atteint son niveau le plus bas de la décennie, nous avons affronté une certaine morosité, à l'instar du reste du marché des bières importées. Bass a continué à souffrir du surstockage pratiqué par les grossistes en prélude à l'obtention des droits de distribution par Interbrew, intervenue en juillet.

<sup>1</sup> Comme repris dans le Guide de nos activités.

Volume <sup>(1)</sup> (en millions d'hectolitres)	Chiffre d'affaires net (en millions d'euros)	EBITDA (en millions d'euros)	
1999	56	3.244	756
2000	76	5.657	1.156
2001	97	7.303	1.533
2002	102	6.992	1.394
2003	120	7.044	1.498

## Lettre aux actionnaires

Par ailleurs, les indécisions et les incertitudes qui ont entouré la constitution de notre plate-forme pour Beck's ont bridé la croissance de celle-ci. Dès lors que ces entraves juridiques ont été levées, nous sommes convaincus que Beck's North America a tout pour devenir une plate-forme solide et saine pour la marque. Tant Beck's que Bass devraient générer un potentiel supérieur en 2004. Dans ce contexte, ces deux marques devraient tirer parti de la reprise encourageante de la consommation et de l'effet tremplin au second semestre de 2003.

Nous sommes satisfaits des 11,1 % de croissance interne du bénéfice d'exploitation pour l'exercice 2003. Toutefois, cette performance a été tempérée par la forte incidence de la conversion des devises qui a influencé le résultat net, en particulier dans le chef de la livre sterling, du dollar U.S., du dollar canadien, du won sud-coréen, du rouble russe et du peso mexicain. La vigueur de l'euro face à ces devises a réduit leurs contributions aux bénéfices en euros et par conséquent le bénéfice par action. En raison de ces différences de change, notre bénéfice par action pour l'exercice 2003 était de 1,45 euro, contre 1,33 euro en 2002 tel qu'il a été publié (1,51 euro avant restructuration). Pour l'ensemble de l'année, nos flux de trésorerie disponibles (flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation diminués des dépenses d'investissements nettes) ont atteint 556 millions d'euros, contre 535 millions d'euros pour l'exercice 2002, une croissance de 3,9 %.

Dans une perspective d'avenir, nous présentons un potentiel de croissance dans le secteur mondial des boissons ainsi que sur les segments où nous sommes en concurrence. Bien déterminés à obtenir davantage que notre part naturelle de cette croissance, nous sommes convaincus qu'il nous faudra envisager d'autres solutions que celles traditionnellement mises en pratique pour créer de la valeur. Partant de ce constat, nous avons appliqué une nouvelle vision, radicale et résolue, pour la société – l'établissement de liens durables avec les consommateurs au travers de marques et d'expériences fédératrices – et nous avons mis en œuvre les stratégies et les plans d'actions pour la concrétiser.

Interbrew privilégie avant tout le consommateur. Nous voulons que nos marques fassent partie intégrante de leur vie. Cette vision, nous comptons lui donner corps au travers de notre portefeuille incomparable de marques mondiales et nationales, en exploitant le potentiel de notre rayonnement international et de nos relations locales ainsi qu'en concentrant et en alignant l'ensemble de la société sur les futurs générateurs de valeur du secteur.

Les piliers stratégiques essentiels qui soutiennent notre cheminement sont les suivants : premièrement, nous imposer auprès des consommateurs avec notre portefeuille de marques gagnantes ; deuxièmement, gagner au "Point de Connexion" par nos aptitudes hors pair en matière de vente, de marketing et de

Flux de trésorerie disponible en hausse à

**556**  
millions d'euros



## Comme naguère, l'innovation est appelée à forger notre avenir

distribution ; troisièmement, développer une efficacité et une productivité opérationnelle de classe internationale ; quatrièmement, renforcer les positions sur les marchés existants et assurer notre présence sur les marchés à fort potentiel par une croissance externe ciblée.

Notre attitude de leader, nos collaborateurs et nos valeurs fondamentales étayent ces piliers stratégiques. Au gré de nos rencontres visant le partage des connaissances au-delà des frontières, des fonctions et des marques, ces valeurs fondamentales nous guideront sur la voie du succès : priorité aux consommateurs, travail d'équipe, qualité dans tout ce que nous faisons et dans la manière dont nous le faisons, depuis le brassin jusqu'au verre chez le consommateur ; engagement vis-à-vis de nos collaborateurs, manifesté par le respect, la confiance et l'épanouissement et ce en vue de constituer une élite mondiale, en veillant à affecter les éléments les plus talentueux à des postes clés afin de tirer parti de leur savoir-faire ; différenciation par l'innovation dans toutes les composantes de notre métier et par la recherche d'opportunités étayée par des actes.

Comme par le passé, l'innovation est appelée à jouer un rôle fondamental pour notre avenir. Cette innovation ne doit pas seulement se limiter au produit ou au conditionnement. Nous devons innover dans tout ce que nous faisons, à tous les échelons d'Interbrew. Il nous faut dépasser les modes de pensée conventionnels en

termes de marques, de brasseries et d'activités. Nous allons faire preuve de discipline dans l'innovation, par une surveillance et un suivi rigoureux, à mesure que nous poserons des choix clairs et que nous nous concentrerons sur les opportunités les plus porteuses.

Nous nous engageons aussi à déployer nos activités de manière socialement responsable et dans l'optique d'un développement durable : au niveau des clients, en mettant leurs intérêts à l'avant-plan ; au niveau de nos collaborateurs, en admettant la diversité et l'égalité des chances ; au niveau de la qualité, en restant attentifs aux enjeux environnementaux tout en fournissant sans relâche des produits et des services sûrs et de qualité.

La nouvelle équipe de direction d'Interbrew, l'Executive Board of Management, entend faire preuve des qualités de commandement nécessaires pour concrétiser la vision d'Interbrew. Les équipes d'Interbrew ont toutes une seule préoccupation à l'esprit : le consommateur, pivot de tout ce que nous voulons faire et être. Ces cinq prochaines années, cette priorité devrait générer des résultats constants, supérieurs à ceux du secteur, mesurés à l'aune d'une croissance en volume double de la moyenne du secteur, d'une amélioration inégalée des revenus qui contribuera au moins à 1 % de croissance additionnelle, d'une efficacité opérationnelle de haut niveau, garante de 1 % de rentabilité supplémentaire, année après année.



Pierre Jean Everaert  
Président du Conseil



John F. Brock  
Chief Executive Officer



# Guide de nos marques

## Marques Premium Globales



“Summum de la qualité et de la valeur”, **Stella Artois** est désormais la cinquième bière premium internationale au niveau mondial.



Vendue dans plus de 120 pays, **Beck's** est la championne des bières premium internationales, en provenance directe du pays de la bière : l'Allemagne.

## Bières de Spécialité Globales



Attablés autour d'une **Leffe**, la bière d'abbaye la plus buue dans le monde, les consommateurs savourent les bons moments de l'existence.



Pur produit d'un savoir-faire brassicole séculaire, **Hoegaarden** est une bière naturellement rafraîchissante qui séduit les consommateurs du monde entier par son originalité.

## Marques Multi-pays



**Bass**, bière de légende, arbore le célèbre triangle rouge, première marque déposée au Royaume-Uni.



**Staropramen**, fleuron de la ville de Prague, ravit le consommateur en quête d'authenticité.



©Maps in Minutes™ (2004)

### CLEFS



Pays où Interbrew détient des filiales, des coentreprises ou des participations minoritaires



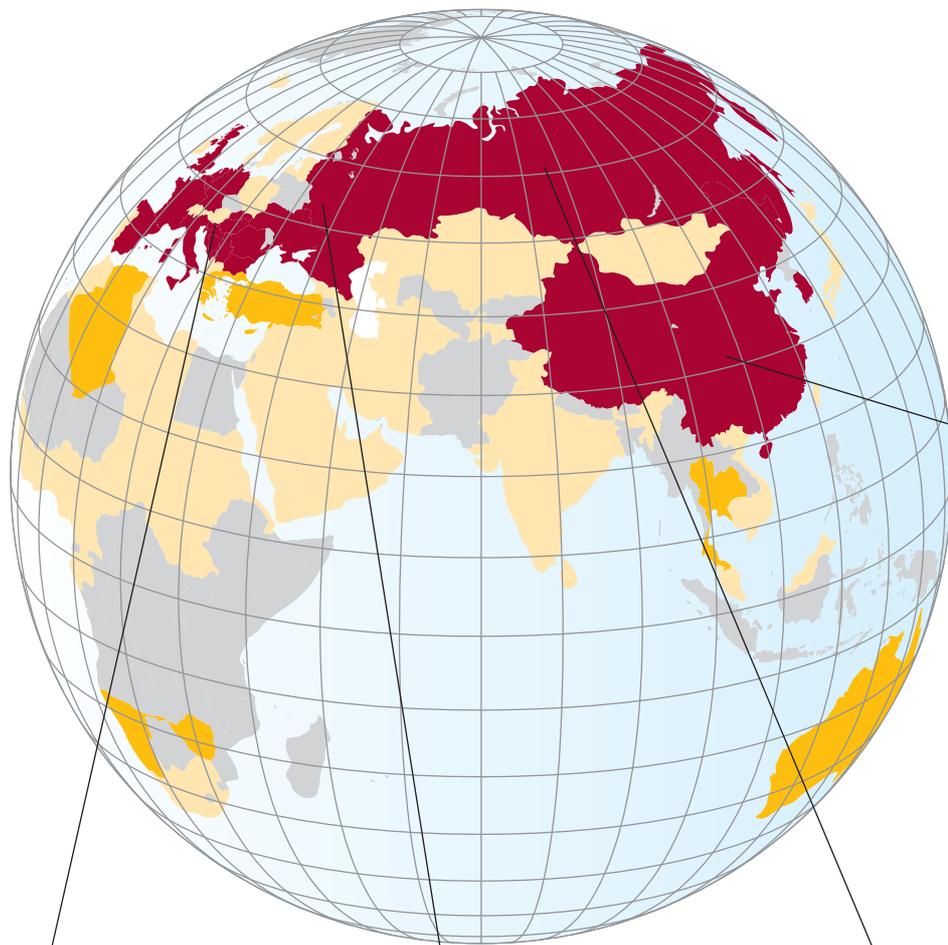
Pays où Interbrew dispose de licences d'exploitation



Pays où les bières d'Interbrew sont distribuées

### AMERIQUE DU NORD





EUROPE OCCIDENTALE

EUROPE CENTRALE

ASIE-PACIFIQUE



\* Brassée sous licence  
 \*\* Marques déposées détenues par nos partenaires – voir couverture intérieure

# Guide de nos activités

	Volumes Tous produits confondus (en millions d'hl)	Classement	Part de marché	Nombre de brasseries	Noms commerciaux	Pourcentage de participation
<b>Continent américain</b>	<b>23,6</b>					
Canada	9,7	No.2	43,0%	8	Labatt Brewing Company	100,0%
Cuba	0,8	No.2	34,7%	1	Bucanero	50,0%
U.S.A.	6,3	No.3 <sup>(1)</sup>	14,2% <sup>(2)</sup>	1	Labatt USA Beck's North America	70,0% 100,0%
Mexico <sup>(10)</sup>	6,8				Femsa Cerveza <sup>(10)</sup>	30,0%
<b>Europe occidentale</b>	<b>40,8</b>					
Belgique	6,5	No.1	56,2%	4	Interbrew Belgium	100,0%
France	2,5	No.3	9,1%	0	Interbrew France	100,0%
Luxembourg	0,2	No.1	41,4%	1	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch S.A.	93,7%
Pays-Bas	2,7	No.2	15,4%	3	Interbrew Nederland	100,0%
Royaume-Uni <sup>(3)</sup>	13,9	No.3	19,3%	5	Interbrew U.K. Tennent Caledonian Breweries	100,0% 100,0%
Allemagne <sup>(5)(14)</sup>	10,2 <sup>(4)</sup>	No.3	7,3%	5	Interbrew Deutschland Gilde Brauerei	100,0% 100,0%
Italie	1,0	No.4	6,1%	0	Beck's Italia	100,0%
Espagne <sup>(12)</sup>	0,6				Damm <sup>(10)</sup>	12,3%
Exportations/licences gérées par les filiales en Europe occidentale	3,2	-	-	-		
<b>Europe centrale et Europe de l'Est</b>	<b>30,4</b>					
Bosnie-Herzégovine	0,1	No.4	8,9%	1	Uniline	59,2%
Bulgarie	1,1	No.2	26,9%	3	Kamenitza	85,0%
Croatie	1,7	No.1	44,9%	1	Zagrebacka Pivovara	71,9%
République tchèque	2,6	No.2	14,2%	3	Pivovary Staropramen	99,6%
Hongrie	2,3	No.3	30,8%	1	Borsodi Sorgyar	98,6%
Serbie-Monténégro <sup>(11)</sup>	2,7	No.1	48,0%	2	Trebjesa Apatin	72,7% 87,4%
Roumanie	2,0	No.2	15,4%	3	Interbrew Romania Interbrew Efes Brewery	96,6% 50,0%
Slovénie <sup>(10)</sup>	0,4				Union <sup>(10)</sup>	41,2%
Russie	10,8	No.2	14,5%	9	SUN Interbrew	73,6%
Ukraine	6,5	No.1	34,3%	3	SUN Interbrew	73,6%
<b>Asie-Pacifique</b>	<b>22,9</b>					
Chine	15,2	No.3 <sup>(7)</sup>	9,0% <sup>(7)</sup>	14	Interbrew China Zhujiang <sup>(10)</sup>	100,0% 24,0%
Corée du Sud	7,7	No.2	42,3%	3	Oriental Brewery	95,0% <sup>(13)</sup>
<b>Exportations/Licences au niveau mondial<sup>(8)</sup></b>	<b>2,2</b>	-	-	-	-	-

<sup>(1)</sup> Sur le segment des "Importations".

<sup>(2)</sup> Sur le segment des "Bières de spécialité importées et nationales".

<sup>(3)</sup> Hors volumes de Beck's Royaume-Uni.

<sup>(4)</sup> Volumes comprenant Soft-Drinks Germany.

<sup>(5)</sup> Y compris Spaten/Franziskaner, la part de marché est de 10,1 % et la société occupe la 2e place

<sup>(6)</sup> Marques déposées de nos partenaires.

<sup>(7)</sup> Considéré à 100 % Zhujiang.

<sup>(8)</sup> Ventes relevant du département central international ; volumes européens compris, Beck's Royaume-Uni compris.

<sup>(9)</sup> Brassées sous licence.

<sup>(10)</sup> Participation minoritaire.

<sup>(11)</sup> Apatin incluse (année complète).

Marques globales	Principales marques locales
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Labatt Blue, Labatt Blue Light, Kokanee, Alexander Keith's, Labatt Wildcat, Boomerang, Budweiser <sup>(9)</sup>
Beck's	Cristal <sup>(6)</sup> , Bucanero <sup>(6)</sup>
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Rolling Rock, Labatt Blue, Labatt Blue Light, Sol <sup>(6)</sup> , Dos Equis <sup>(6)</sup> , Tecate <sup>(6)</sup>
	Carta Blanca <sup>(6)</sup> , Dos Equis <sup>(6)</sup> , Noche Buena <sup>(6)</sup> , Sol <sup>(6)</sup> , Superior <sup>(6)</sup> , Tecate <sup>(6)</sup>
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Jupiler, Belle-Vue
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Loburg
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Diekirch, Mousel
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Dommelsch, Oranjeboom, Hertog Jan
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Tennent's, Boddingtons, Whitbread
Beck's, Hoegaarden, Staropramen	Hasseröder, Diebels, Dimix, Haake-Beck, Gilde, Wolters
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Tennent's
	Estrella Damm <sup>(6)</sup> , Xibeca Damm Classic <sup>(6)</sup>
Stella Artois, Beck's	Ozujsko
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Kamenitza, Astika, Burgasko, Pleven
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Ozujsko, Izzy
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Branik, Ostravar, Velvet, Kelt <sup>(9)</sup> , Mestan
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Borsodi, Holsten <sup>(9)</sup>
Stella Artois, Beck's, Staropramen	Niksicko, Jelen
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Bergensbier, Noroc, Hopfen König
	Union <sup>(6)</sup> , Fructal <sup>(6)</sup>
Stella Artois, Beck's, Staropramen	Klinskoe, Tolstiak, Sibirskaya Korona, Bagbier, Volzhanin
Stella Artois, Beck's	Chernigivske, Taller, Yantar, Rogan
Beck's	Jinling, KK, Double Deer, Jinlongquan, Baisha, Santai, Zhujiang <sup>(6)</sup> , Supra <sup>(6)</sup> , Zhujiang Fresh <sup>(6)</sup>
Beck's, Leffe	OB, Cass, Cass Free, Budweiser <sup>(9)</sup>
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	

<sup>(12)</sup> Ventes gérées directement par l'équipe d'Interbrew reprises sous "Exportations au niveau mondial".

<sup>(13)</sup> Participation portée de 50 % à 95 % conformément à l'exercice de l'option le 7 janvier 2004.

<sup>(14)</sup> La clôture du partenariat doit encore recevoir l'aval des actionnaires et est attendue pour le second semestre 2004.



# Générateurs de succès 2003





REG.  TM.  
BECK'S



## Générateurs de succès 2003



Pour Interbrew, 2003 a marqué l'avènement de la convergence à mesure que la société s'est transformée pour générer une croissance et des performances supérieures. A l'heure où la plupart des sociétés de biens de consommation courante bataillent ferme pour la croissance, en 2003, Interbrew a accéléré sa croissance au travers de plusieurs générateurs : réinvestir dans notre remarquable portefeuille de marques, nous imposer au "Point de Connexion", accroître notre efficacité et notre productivité opérationnelle, poursuivre les fusions, acquisitions et partenariats ciblés et nous différencier par l'innovation. Dans tous ces domaines, nous avons fait en sorte de privilégier nos consommateurs, ce qui nous permet d'inscrire une croissance interne supérieure au reste du marché.

### Marques

La forte croissance interne en volume enregistrée par Interbrew en 2003 peut être attribuée à l'excellence opérationnelle mais aussi à la consolidation de nos principales marques de pils locales qui nous ont permis d'accroître notre part de marché sur la plupart des marchés où nous sommes en concurrence. En Russie, Interbrew a réalisé un redressement spectaculaire à l'instar de ce qui a pu être observé en Bulgarie et en Roumanie. Sibirskaya Korona, la bière premium russe, ainsi que Klinskoe, la marque cœur de marché, sont désormais vendues en Pivopak®, notre conditionnement exclusif en PET à facteur de protection renforcée. En Russie, plus de 30 % des ventes sont à inscrire à

l'actif des innovations de produit et de conditionnement. Dans l'ensemble de l'Europe, Interbrew a vendu près de quatre millions d'hectolitres additionnels de bière en bouteilles PET en 2003.

En Ukraine, dopée par la croissance de Chernigivske, Interbrew a renforcé sa position de leader sur le marché. Il y a trois ans, la marque ne détenait que 7,5 % de part de marché. En 2003, elle a atteint 16,8 % du marché. Dans l'intervalle, elle a renforcé sa base en y ajoutant près de 500.000 hectolitres par an. La marque a remporté de nombreux trophées célébrant la qualité de son produit et de sa démarche publicitaire. Elle a aussi tiré parti du succès des actions de sponsoring des frères Klitschko, deux boxeurs de la catégorie poids lourds, ainsi que des festivités dans le cadre de l'Indépendance de l'Ukraine. Désignée 'Meilleure bière blanche de la catégorie' en Ukraine, Chernigivske Bile, la nouvelle variété de bière blanche, a contribué pour plus d'un demi-million d'hectolitres au chiffre d'affaires de l'exercice 2003.

Sibirskaya Korona : une croissance de

# 50,3%



**Notre credo :  
priorité aux  
consommateurs  
sur tous les  
terrains.  
A l'arrivée : une  
croissance interne  
supérieure au  
reste du marché**

En Corée du Sud, OB a montré une belle capacité de récupération. Avec Cass, elle a mis un point final à la lente dégradation de la part de marché de nos opérations sud-coréennes. En avril, OB a été remise sur les rails grâce à une approche commerciale radicalement nouvelle. Le nom de la marque n'a pas résisté à la vague du changement, OB Lager redevenant OB. Une nouvelle boisson plus rafraîchissante, à base de riz, a également vu le jour. Lors de dégustations à l'aveugle, elle a su prouver sa supériorité par rapport à la concurrence. Parallèlement au lancement de Q Pack®, premier spécimen d'emballage PET monocouche à facteur de protection renforcée en Asie, un autre nouvel emballage au visuel rafraîchissant a été commercialisé. Il s'est accompagné d'un repositionnement basé sur la perception coréenne de la véritable amitié. Dans la foulée, plusieurs initiatives novatrices ont vu le jour : nouvel hymne OB, campagne de promotion par SMS, boîtes frigorifiques pour une diffusion plus large de la marque, équipe commerciale restructurée et stratégie de merchandising. Depuis la relance, la part de marché de l'ensemble du portefeuille d'Interbrew s'est stabilisée en Corée du Sud, pour la première fois depuis longtemps.

En Europe centrale, Interbrew a signé plusieurs succès en 2003, notamment Kamenitza en Bulgarie qui se taille la part du lion avec une croissance de 59,5 % et Bergenbier en Roumanie, qui prend la tête de ce marché avec une croissance de 31,0 %.

En Ecosse, Tennent's a consolidé sa position de leader sur le segment des pils, portant sa part de marché à 42,3 %. En dépit de l'arrivée d'un concurrent britannique majeur sur ce marché, la marque a cimenté ses relations avec les consommateurs écossais très fidèles grâce à sa campagne publicitaire et promotionnelle dont le succès ne se dément pas.

Au Canada, Alexander Keith's, une bière spéciale de luxe, a poursuivi sur sa lancée. Elle a élargi sa plate-forme publicitaire, diversifié ses initiatives promotionnelles et peaufiné la concentration des forces de vente sur l'ensemble du pays. Sa progression est venue étayer celle des autres bières spéciales et d'importation, notamment Stella Artois qui a marqué une croissance de plus de 48 % en 2003.



## Générateurs de succès 2003

“Semer pour l’avenir” : tel était le dessein d’Interbrew en 2003.

Les marques cœur de marché locales d’Interbrew se voient complétées par des marques sous licence à long terme, peu nombreuses mais très puissantes. Epinglons notamment Budweiser® et l’éventail de marques Anheuser-Busch au Canada et en Corée du Sud de même que Castlemaine XXXX® au Royaume-Uni. En 2003, ces marques ont signé de magnifiques performances en vendant près de quatre millions d’hectolitres. En symbiose avec le reste du portefeuille mondial et local d’Interbrew, elles se taillent une place notable auprès des consommateurs locaux et constituent à ce titre des partenariats importants, sains et efficaces pour Interbrew. Parmi les autres belles réalisations, citons Hasseröder en hausse de 2,4 % sur un marché allemand en perte de vitesse, Jupiler, notre bière la plus populaire en Belgique qui réalise une progression de 2,0 % et la Russie où Klinskoe gagne 13,5 %, Sibirskaia Korona, 50,3 %, et Tolstiak, 35,9 %.

Non contente de consolider fortement ses marques cœur de marché locales, Interbrew a réalisé des avancées majeures en augmentant la croissance et la disponibilité des marques globales. Beck’s et Stella Artois ont surpassé la croissance des marques mondiales concurrentes et ont enregistré une progression nettement plus rapide que la moyenne du secteur brassicole. Stella Artois peut à présent se targuer d’être la cinquième plus grande marque de bière internationale. Elle connaît aussi la plus forte croissance. Beck’s, qui a fait ses premiers pas dans treize nouveaux pays, s’est hissée au dixième rang du classement des marques internationales.

En particulier, Beck’s s’est fortement distinguée en Allemagne, son marché intérieur, en profitant d’une solide croissance en volume et d’une augmentation constante des revenus et des prix. Beck’s Gold, une version moins alcoolisée que l’originale, conditionnée en bouteille transparente, s’est également distinguée et a été désignée nouveauté numéro un de l’année en Allemagne. En Australie et en Nouvelle-Zélande, Beck’s a atteint une croissance à deux chiffres, tout comme en Italie, son deuxième marché de prédilection. Beck’s est désormais brassée localement en Ukraine. Cette brasserie approvisionne à la fois les marchés ukrainien et russe. En Roumanie, Beck’s a été commercialisée en mai. À la fin de l’année, il s’en était vendu près de 100.000 hectolitres.

Aux Etats-Unis, la croissance de Beck’s a été retardée par l’absence de plate-forme opérationnelle digne de ce nom. Interbrew était juridiquement empêchée de procéder à l’intégration de Beck’s au sein de Labatt USA. Cette décision a eu une incidence négative sur les résultats de la marque. Beck’s North America est désormais une entité autonome. En avril, la marque a fait l’objet d’une opération de relance, soutenue par un nouveau positionnement totalement novateur et émaillée d’une série d’initiatives intégrées de vente et de marketing.





Au cours du second semestre, sous l'impulsion d'une équipe de direction recentrée, Beck's a déjà observé les premiers signes d'une amélioration, résultant d'un accroissement de la demande au "Point de Connexion".

Au Royaume-Uni, Stella Artois a enregistré une croissance à deux chiffres en termes de volumes. Cette progression est remarquable en ce sens que la marque pèse près de six millions d'hectolitres sur un marché qui a connu récemment une croissance restreinte, voire nulle. Bière premium prédominante du pays, Stella Artois a réalisé de bons résultats dans le secteur de la grande distribution où son taux de couverture avoisine les 100 %. La marque est présente dans 39 % des débits de boissons du Royaume-Uni. Dans la grande distribution, elle est la marque numéro un en termes de chiffre d'affaires net. Au Royaume-Uni, Stella Artois a également aligné les trophées venus couronner ses campagnes publicitaires. Sa progression a été de 114 % en Russie et de 52,7 % aux Etats-Unis où elle est désormais la bière à plus forte croissance du classement des 50 premières bières importées dans ce pays.

En 2003, parallèlement à la réalisation de la croissance interne des volumes, Interbrew s'est attachée à déployer un certain nombre d'initiatives en vue de "semer pour l'avenir". Pour réaliser des bénéfices au passage, Interbrew se doit de mettre au point de nouveaux produits, de commercialiser activement ses marques existantes et de respecter les attentes et les exigences des consommateurs sur le

marché actuel. L'expansion de Leffe et de Hoegaarden en tant que bières de spécialité d'envergure mondiale en est la parfaite illustration. En 2003, Interbrew a mis en œuvre plusieurs campagnes de publicité, de marketing et de conditionnement au niveau mondial qui visaient expressément à soutenir Leffe et Hoegaarden. Depuis, les deux marques disposent d'une solide infrastructure internationale à même d'alimenter leur croissance future et elles se vendent dans plus de soixante pays du monde. En France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni où elles ont joué un rôle déterminant dans la création d'un segment de bières de spécialité, Leffe et Hoegaarden ne cessent d'enregistrer une saine croissance.

Au cours des dernières années, Hoegaarden a su conquérir le cœur des consommateurs par sa formulation classique de bière blanche. Dans la lignée du regain d'intérêt témoigné à l'innovation, Interbrew a élargi la gamme gustative de la bière blanche par l'ajout des cocktails Hoegaarden. Le cocktail, décliné en trois versions (tropical, agrume, citron vert), associe la traditionnelle bière blanche, base du cocktail, à un mélange fruité spécialement mis au point pour séduire les jeunes consommateurs adultes.



## Générateurs de succès 2003

Aujourd'hui,  
Interbrew innove  
sur tous les  
terrains et dans  
le monde entier

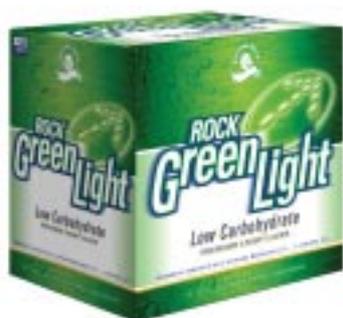
Bass, l'une de nos deux marques multi-pays, a vécu une année de transition, car Interbrew n'a obtenu ses droits de distribution aux Etats-Unis qu'à la fin juin. À cela s'ajoute le fait que la société à qui nous avons racheté les droits de Bass avait inondé le réseau de distribution des grossistes juste avant la cession. Cependant, au travers de son intégration au sein de notre structure américaine, Bass constitue pour Interbrew l'une des premières bières premium d'importation d'envergure internationale sur ce marché et occupe à ce titre une place privilégiée dans notre portefeuille.

2003 fut une année d'expansion continue pour Staropramen, l'autre marque multi-pays d'Interbrew. Elle a en effet enregistré une forte progression de l'ordre de 40,4 % en Suède, de 28,4 % au Royaume-Uni et de 46,1 % en Russie. L'an dernier, Staropramen est partie à la conquête du Canada qui lui a réservé un chaleureux accueil. Sur son marché intérieur, la République tchèque, la marque a enregistré une progression de 6,8 %.

### Point de connexion

En 2003, nous avons intensifié nos efforts en vue de nous imposer au "Point de Connexion", c'est-à-dire l'instant où les consommateurs choisissent définitivement d'acheter ou de consommer nos marques. C'est à ce moment capital que nous voulons maximiser la visibilité, doper la demande et faire de nos marques une véritable expérience. Pour miser sur le "Point de Connexion", Interbrew doit développer des compétences en matière de vente et de merchandising, instaurer une relation privilégiée avec les clients, déployer un marketing ingénieux par canal de distribution et personnaliser sa stratégie de commercialisation afin d'optimiser le rendement et de répondre aux attentes des consommateurs et des clients.

De par le monde, Interbrew s'emploie à mettre à niveau ses compétences de vente et de marketing par le biais de sa "Sales Academy" (Académie des ventes). Finalement, ces cours seront dispensés à tous les commerciaux de la société. Nous disposons de 35 modules de formation au savoir-faire, axés sur la vente, la gestion de catégorie et la gestion des clients principaux. En Italie, Interbrew a déployé et formé ses propres forces de vente sur le segment de la grande distribution, ce qui a permis de doper comme jamais auparavant nos marques dans ce pays.



## Partout dans le monde, Interbrew améliore ses compétences de vente et de marketing au sein de sa “Sales Academy”

En Allemagne, l'intégration des équipes commerciales du groupe Gilde et de Beck's est en phase de finalisation. La commercialisation de l'ensemble du portefeuille de marques d'Interbrew n'en sera que plus performante.

En Europe, nous nous sommes concentrés sur le développement de nouveaux réseaux et de nouveaux modes de consommation. Ainsi, en Belgique, nous avons lancé une campagne visant à commercialiser les bières Jupiler, Stella Artois et Hoegaarden dans divers nouveaux points de vente, des vidéoclubs aux magasins de bricolage. Fréquentés par des amateurs de bières, ces magasins sont autant d'occasions d'augmenter la consommation de nos marques. Nous avons voulu y installer le plus grand nombre de réfrigérateurs et de supports de communication. Désormais, les marques d'Interbrew sont disponibles dans des centaines de nouveaux points de vente. Ces canaux de distribution d'un nouveau genre offrent un vaste choix au consommateur et contribuent à une forte croissance des volumes. Nous avons également procédé à l'installation d'équipements réfrigérants, à l'élargissement du réseau de distribution et à l'activation des occasions d'achat en Europe centrale et de l'Est, ce qui s'est traduit par de bons résultats en termes de volume et de part de marché.

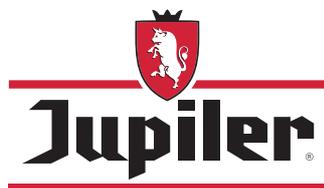
Au Royaume-Uni, Interbrew s'est tournée vers de nouveaux clients et a généré de nouveaux canaux. Stella Artois est désormais distribuée dans les grandes surfaces. Le secret de notre réussite réside dans notre vitesse de commercialisation.

Interbrew a finalisé avec succès la sous-traitance de sa distribution secondaire au Royaume-Uni. Elle a notamment procédé au transfert d'un effectif de 1.500 personnes vers TradeTeam, géré par Excel, optimisant du même coup notre commercialisation. Cette sous-traitance permet à Interbrew de se positionner plus rapidement et à moindre coût au sein du réseau des pubs anglais.

Le réseau de grossistes a toujours été d'une importance vitale pour Interbrew. En 2003, nous avons réfléchi aux meilleures formes de partenariat à mettre en œuvre avec nos grossistes d'Europe centrale et nous avons étudié les moyens de les optimiser. En Croatie et en Hongrie par exemple, le projet “Distribution Excellence” a permis d'améliorer le processus de commercialisation dans sa globalité. En hissant ses partenariats à un niveau d'efficacité supérieur, Interbrew est en mesure de renforcer sa position auprès des clients et des consommateurs.



## Générateurs de succès 2003



### Efficacité

A l'heure actuelle, Interbrew possède, à travers le monde, 75 brasseries qui produisent près de 100 millions d'hectolitres de bière. Dans le cadre de l'initiative de rendement à long terme – semer pour l'avenir –, la société travaille à l'optimisation de son réseau de brasseries. A l'heure où s'estompent les barrières commerciales de par le monde, Interbrew aura l'occasion de reconsidérer la stratégie de sa chaîne d'approvisionnement pour tirer parti des rendements potentiels de production et de distribution.

Interbrew est particulièrement convaincue de l'importance de l'efficacité. En 2003, des efforts spécifiques ont été consentis dans ce domaine. En République tchèque, nous avons mis en œuvre des projets pilotes de connaissance des marchés. Des experts ont encadré plusieurs ateliers techniques ayant pour thèmes le partage des connaissances et du savoir-faire ainsi que l'amélioration de la productivité et l'optimisation des achats. Ce travail d'équipe a contribué à accélérer le processus d'amélioration.

Dans le domaine des achats, Interbrew a également réalisé des avancées majeures en termes d'innovation et de rendement des investissements. Ensemble, nos départements Achats et Marketing ont modifié l'approvisionnement de la verrerie en scellant des contrats à long terme avec les fournisseurs.

L'objectif poursuivi est de disposer d'une liste de modèles accessible on-line et d'améliorer la logistique dans son ensemble. Interbrew est en passe de ramener de 400 à 100 le nombre de modèles de verres utilisés dans l'horeca. Cette normalisation générera des économies substantielles. Soucieux de tirer parti du large potentiel de diffusion par l'internet, nous avons également recours aux ventes aux enchères sur l'internet afin de trouver les meilleurs fournisseurs pour les produits requis.

Aux Etats-Unis, Latrobe Brewery est la première brasserie d'Amérique du Nord à avoir obtenu la certification HACCP (Hazardous Analysis of Critical Control Points). Elle a même décroché la mention "Silver". Le programme HACCP exige une recertification annuelle. En septembre 2003, la brasserie a passé sa recertification avec fruit, cette fois avec la mention "Gold".



## Ensemble, nos départements Achats et Marketing ont doté Interbrew d'un nouveau mode d'approvisionnement du verre

Au Canada, l'action de grève entamée par notre brasserie Labatt à Montréal s'est soldée par un coût de 16 millions d'euros après impôts. En dépit du prix élevé de la grève, nous avons réalisé nos objectifs et nous disposons désormais d'un contrat adéquat, garant de souplesse pour l'avenir. La fermeture de l'usine de Breda aux Pays-Bas respecte le calendrier et a pu compter sur l'entière coopération des syndicats. Nous avons également procédé au redimensionnement de Boddingtons Brewery au Royaume-Uni. Ces exemples illustrent la volonté constante d'Interbrew d'optimiser son réseau de brasseries et sa productivité dans le monde entier à mesure qu'elle atteint la masse critique sur un marché mondial.

Dans d'autres domaines, le rendement des dépenses de marketing a été atteint grâce à la réduction du nombre de partenaires médias mondiaux qui ne sont plus que deux, à la réduction du nombre d'agences publicitaires et à une publicité plus ciblée. Le département Marketing, en collaboration avec le service Achats, a pu créer les conditions pour améliorer les résultats publicitaires et est parvenu à réduire le total des frais d'agences médias par la mise en œuvre d'un projet de centralisation dans ce domaine. Deux partenaires médias mondiaux ont été désignés dans la foulée. Dans le domaine publicitaire, Interbrew est passée de 27 à 6 agences publicitaires en charge des marques mondiales. Cette opération assurera à chaque marque mondiale un support créatif hors pair et une publicité plus ciblée.

## Croissance externe ciblée, fusions et acquisitions et partenariats

L'un des plus beaux succès à mettre à l'actif d'Interbrew en 2003 fut l'opération avec le brasseur allemand Gabriel Sedlmayr Spaten-Franziskaner Bräu KGaA ("Spaten"), détenteur des marques Franziskaner®, la Weissbier qui enregistre la plus forte croissance d'Allemagne, Löwenbräu® et de plusieurs autres marques bavaroises de grande notoriété. Cette opération qui nécessite l'aval des actionnaires devrait être finalisée en 2004. Elle permettra à Interbrew de se hisser dans le peloton de tête en Allemagne, le plus vaste marché brassicole d'Europe et le troisième du monde.

Etablie à Munich, la société Spaten est le premier brasseur de Bavière. Sa fondation remonte à 1363. Spaten apporte à Interbrew une forte représentation sur les six segments essentiels du marché brassicole allemand : les bières premium nationales, les bières de spécialités nationales, les bières cœur de marché nationales et régionales, les bières de spécialité régionales et les mélanges. Il y a des synergies potentielles à dégager entre Beck's, Gilde, Diebels et Spaten. Dans le sud du pays, les marques Beck's et Gilde pourront tirer parti du réseau de distribution élargi offert par Spaten. Dans le nord, Franziskaner® trouvera de nouveaux débouchés grâce au réseau déjà existant d'Interbrew.



## Générateurs de succès 2003

### Plus grand marché brassicole du monde, la Chine recèle un potentiel énorme pour Interbrew

Plus vaste marché brassicole du monde, la Chine représente un potentiel énorme pour Interbrew. La société continue de s'y agrandir par le biais de marques locales fortes – Double Deer, Zhujiang, Jinlongquang, KK et Jinling – et grâce à un management local épaulé par des spécialistes hautement expérimentés. La prise de participation de 70 % du capital du groupe KK a été finalisée en avril 2003. Situé à Ningbo, le groupe KK est le premier brasseur de la province du Zhejiang. Son acquisition conforte l'ambition d'Interbrew de jouer un rôle majeur dans la consolidation du marché brassicole dans le delta du fleuve Yang Tsé.

Si l'on tient compte de notre participation dans le groupe KK, finalisée au premier trimestre de 2004, ainsi que de notre partenariat existant avec Zhujiang, le partenariat d'Interbrew avec le groupe malais Lion lui vaut la position de numéro trois en Chine<sup>2</sup> et celle de numéro un dans trois provinces majeures (Canton, Zhejiang et Hubei) qui représentent à elles seules une population de plus de 185 millions d'habitants. Interbrew figure désormais dans le trio de tête dans la province de Hunan et de Jiangsu et a une présence plus discrète dans la province de Shandong. Toutes situées dans la prospère région côtière du sud-est de la Chine, les provinces de Canton, Zhejiang et Jiangsu enregistrent une forte croissance du produit intérieur brut (PIB).

En août, l'acquisition par Sun Interbrew de la brasserie russe Kombinat Napitkov en République de Tchouvachie – neuvième site de production russe à passer sous notre aile - illustre la coopération active et constante ainsi que les rapports professionnels étroits que nous entretenons avec Sun Interbrew. La brasserie, l'une des plus modernes de Russie, possède un supplément de capacité dans l'optique de la croissance future. Elle produira les marques Stella Artois et Staropramen ainsi que les versions premium de Klinskoe (Redkoe et Klinskoe Samourai).

En Serbie-Monténégro, Interbrew a renforcé sa position en Europe du sud-est par l'acquisition de la brasserie Apatin, la plus grande de la région et leader incontesté sur le marché brassicole serbe. Fondée en 1756, Apatin a de tous temps brassé une bière de qualité supérieure. La brasserie dispose de deux marques phares, Jelen Pivo et Pils Light. Située dans la région la plus prospère de Serbie, elle dote Interbrew d'installations ultramodernes et d'un excellent réseau de distribution. A l'heure où la région renoue avec la stabilité, Interbrew est impatiente de réaliser l'excellent potentiel de croissance interne des volumes.

<sup>2</sup> Comme repris dans le Guide de nos activités.



### Innovation

Soucieuse de creuser l'écart avec la concurrence, Interbrew s'emploie à réaliser des avancées majeures par l'innovation, dans tous les aspects de ses activités. L'innovation de la marque et la stratégie 'semmer pour l'avenir' se sont particulièrement illustrées en France qui a vu le lancement de Boomerang, une boisson à base de malt aromatisée au citron qui contribue à renforcer le portefeuille de marques d'Interbrew et inaugure un nouveau segment sur le marché brassicole, celui des "malternatives". Boomerang a été élue "Saveur de l'année 2004" dans la catégorie des boissons "malternatives". Elle s'est également vu décerner le titre "Innovation de l'Année" par L.S.A., magazine français du secteur horeca, pour son goût rafraîchissant, son look moderne et son prix raisonnable. Elle a aussi été désignée meilleur concept de marketing de 2003 par Stratégie, magazine français du marketing et des médias.

Aux Etats-Unis, Rock Green Light n'est que la seconde bière à faible teneur glucidique à être commercialisée. Conformément à l'approche orientée client, privilégiée par Interbrew, la nouvelle marque (qui renferme moins de 2,4 grammes de glucides et moins de 83 calories) a surfé sur la vague des produits pauvres en glucides, très prisés des consommateurs. Rock Green Light, successeur de Rock Light, propose le goût authentique de la bière dans une boisson pauvre en glucides. Par souci d'exploiter au mieux ce potentiel de croissance, Rock Green Light a été commercialisée dans des délais très courts. Initié en mai, le concept a été lancé à la fin septembre, les phases de

développement de la boisson et du conditionnement ayant été menées en parallèle.

L'aspect pratique était au rendez-vous sous la forme de nouvelles canettes conviviales, de casiers et de sacs frigorifiques venus renforcer nos bouteilles PET monocouches à facteur de protection renforcée Pivopak® et Q Pack®. Légères et incassables, ces nouvelles bouteilles PET allongent la durée de vie du produit par rapport à un conditionnement PET classique. En raison de leur poids plume, les détaillants sont en mesure de les disposer n'importe où, ce qui multiplie le nombre de "Points de Connexion" avec nos clients.

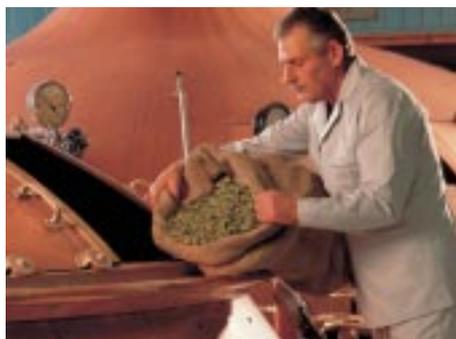
Les emballages Pivopak® en Europe de l'Est et Q Pack® en Europe centrale et en Corée du Sud ont tous deux eu un impact significatif sur la croissance interne des volumes mondiaux d'Interbrew. Le travail d'équipe mené en toute transparence par les départements technique et marketing a été essentiel à la réussite de ce déploiement. En Russie, des Pivopak® de toutes dimensions et de toutes variétés ont été commercialisés. La bière vendue en Pivopak® y représente désormais 7,2 % des volumes totaux écoulés. En outre, 42,5 % de l'ensemble des marques vendues dans ce pays sont conditionnées en bouteilles PET, contre seulement 22,5 % en 2002. En 2003, il s'est vendu environ 6,8 millions d'hectolitres en PET, dont 4,6 millions en Russie et 1,7 million en Ukraine.



Klinskoe : une progression de

# 13,5%

## Générateurs de succès 2003



En Bulgarie, les ventes de Kamenitza en Q Pack® ont représenté plus de 215.000 hectolitres. En Europe centrale, l'ensemble des innovations a engendré environ 900.000 hectolitres de volume additionnel en 2003. De par son déploiement en Corée du Sud à la fin de l'année, l'emballage Q Pack® est devenu le premier emballage de bière en PET monocouche à facteur de protection renforcée de la région Asie-Pacifique. L'influence de Q Pack® sur la croissance des volumes de la bière cœur de marché OB est d'ores et déjà palpable. Cet emballage va permettre à Interbrew d'édifier un réseau de distribution dans les points de vente de petite taille tels les magasins de proximité.

### Amélioration de la formation de nos collaborateurs

Interbrew est soucieuse de créer les possibilités d'apprentissage et d'évolution pour ses collaborateurs, dans leur intérêt et celui de la société. Nous nous engageons à offrir une série d'initiatives professionnelles, notamment au travers de la gestion de projet, d'un nouveau poste, du coaching hiérarchique ou de l'élargissement des horizons professionnels.

Au fil des ans, l'évolution de notre entreprise a créé ces possibilités pour de nombreux employés par le biais de missions internationales, de projets d'intégration, de fusions et d'acquisitions et d'initiatives de gestion du changement. Parallèlement à ces perspectives de carrière, Interbrew estime nécessaire de fournir des programmes d'apprentissage structurés visant au développement des compétences techniques et

des qualités de direction. Nous les mettons à la disposition de nos collaborateurs à un échelon local, en fonction des besoins. Toutefois, deux modules sont dispensés à l'échelon mondial pour répondre à l'internationalisation croissante de nos intérêts.

Destiné à nos dirigeants, le "Global Leadership Program" rassemble les directeurs généraux de chaque pays et les vice-présidents fonctionnels du monde entier. Il les convie à partager leurs expériences, à s'enrichir mutuellement et à construire la culture mondiale d'Interbrew. Le programme en est à sa quatrième année d'existence. Chaque session de cours s'étend sur une période de deux ans. Tous les six mois, des groupes de 25 dirigeants se réunissent pendant une semaine à un endroit différent de la zone géographique d'Interbrew.

Le "Insead Wharton Global Program" vise à développer les jeunes talents appelés à devenir les dirigeants de demain et rassemble 40 employés des quatre coins du monde pour une session de deux semaines à l'Insead en France. Six mois plus tard, ce module est complété par un séjour de deux semaines à la Wharton Business School aux Etats-Unis. Actuellement dans sa troisième année, ce programme personnalisé assure l'approfondissement des notions de gestion stratégique et de commandement.

**Apprentissage et perfectionnement :  
des occasions qu'Interbrew entend  
offrir à ses collaborateurs**

Ces deux programmes mondiaux sont placés sous le patronage de l'Executive Board of Management qui est amené à jouer un rôle actif dans la procédure de sélection des candidats et dans la fourniture du contenu, s'assurant ainsi que l'apprentissage est transposé dans les activités d'Interbrew. En ce début d'année 2004, nous comptons examiner l'éventualité d'autres programmes mondiaux pour soutenir nos opérations.

### Finances

L'objectif permanent de Corporate Finance est de combiner au mieux la croissance, la rentabilité, la gestion du risque et la création de liquidités. Dans cette optique, Corporate Finance supervise et questionne les résultats de la société par la planification et le contrôle. Le département fournit des informations au sein d'Interbrew et à l'extérieur. Il apporte son soutien aux opérations locales et à d'autres fonctions de la société. Il optimise la valeur, l'origine et l'utilisation des fonds de même que les divers risques auxquels la société est exposée.

A l'issue de l'année 2001, Interbrew a amorcé une approche plus intégrée de la gestion, axée sur les générateurs de valeur de nos activités. Celle-ci met l'accent sur des processus précis et efficaces qui font suite à nos résultats courants et, plus important encore, à notre potentiel de

croissance future. En 2002, cette approche était dans sa phase expérimentale. En 2003, nous avons totalement déployé la phase opérationnelle qui nous permet de superviser nos opérations et de repenser la manière dont nous gérons nos activités.

Les procédures de gestion du risque financier d'Interbrew imposent un examen régulier de la nature de la dette du groupe et des échéances, dans le chef de la direction financière et de l'Audit Committee. Pour 2003, Interbrew s'était fixé pour objectif la diversification des sources de financement et l'élargissement du profil d'échéance de la dette. A la lumière desdits objectifs, le marché américain des placements privés s'est avéré offrir la meilleure valeur relative. Le 22 octobre, Interbrew a donc émis des obligations à 6, 7 et 10 ans pour un montant de 850 millions USD auprès de 20 compagnies d'assurance internationales. La demande des investisseurs a passé le cap de 1,3 milliard USD. Le volume initial de l'émission, prévu à 250 millions USD, a été porté à 850 millions USD pour répondre à l'ampleur de la demande.



# Responsabilité sociale de l'entreprise



Interbrew s'engage à mener toutes ses activités d'une manière socialement responsable, à garantir la santé et la sécurité de ses employés sur leur lieu de travail de même qu'à veiller à la protection des tiers concernés et de l'environnement. Ces aspects de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) figurent au centre des préoccupations d'Interbrew et sont mis en pratique dans toutes les activités professionnelles et toutes les décisions de la société.

En vertu de notre stratégie mondiale, ce sont les sites de production d'Interbrew qui sont en charge du déploiement de la stratégie d'Interbrew en matière d'Environnement, de Santé et de Sécurité (ES&S) dans le but d'améliorer les résultats globaux. Nos entités sont donc tenues de respecter les normes opérationnelles et les systèmes de gestion ES&S reposant sur les normes internationales (équivalent à ISO 14001/OHSAS 18001). Ces systèmes sont les garants d'une procédure autonome d'amélioration continue sur ces sites. Interbrew propose un programme personnalisé aux sites qui requièrent une assistance au déploiement des principes propres à ces systèmes de gestion.

En novembre 2003, Latrobe Brewery aux Etats-Unis est devenue la première brasserie d'Interbrew à obtenir des mains d'une société d'audit externe, Lloyd's Register, la certification pour sa conformité aux exigences ES&S d'Interbrew. Au début de 2004, la mise en œuvre de la stratégie sur d'autres sites de production fera l'objet d'un audit par le cabinet Lloyd's. Certains sites de production verront leurs systèmes ES&S soumis à un audit externe. A la fin de 2003, douze brasseries avaient obtenu la certification ISO 14001 et huit sites obtenaient avec fruit la certification externe de leurs systèmes de gestion de la santé et de la sécurité (norme OHSAS 18001 ou ISRS).

Interbrew admet qu'il lui reste encore d'autres aspects de la RSE à prendre en considération et la société est déterminée à mettre au point une approche globale. L'an dernier, nous avons abordé un aspect capital : notre responsabilité sociale en matière de consommation d'alcool. En sa qualité de brasseur responsable, Interbrew entend faire en sorte que le marketing de ses bières s'adresse uniquement aux personnes qui ont atteint l'âge légal minimum pour consommer des boissons alcoolisées et qu'il soit mené avec suffisamment de circonspection pour ne pas inciter à l'abus et à la consommation irresponsable d'alcool.



## La responsabilité sociale : une priorité pour Interbrew, sur tous les terrains

Partant de ce principe, la société a édicté Le Code Interbrew de communication et de publicité en vue d'édicter des principes généraux et des conseils en la matière. Le Code Interbrew, qui s'impose dans toutes nos activités, est le garant du respect, à tous les échelons de notre organisation mondiale, de normes identiques en faveur de pratiques publicitaires responsables.

Le code s'applique au marketing de la marque ou aux communications commerciales, sous toutes leurs formes, y compris la publicité, le parrainage, les événements de plein air, les promotions (débits de boissons et grande distribution), le contenu des sites Web, le marketing de la relation, les relations publiques avec le consommateur, l'emballage et l'étiquetage pour toutes les bières Interbrew titrant plus de 0,5 % d'alcool par volume (APV).

Dans une perspective d'avenir, Interbrew étudie une série d'initiatives, notamment l'établissement d'un rapport d'évaluation reposant sur les indicateurs de performance clés ES&S. Ce document pourrait s'aligner sur les directives de la "Global Report Initiative", une institution indépendante, et être accessible au public via l'internet. Il pourrait avoir trait à la stratégie ES&S d'Interbrew, comporter un organigramme de notre structure et de nos activités et faire en permanence référence aux indicateurs de performance clés.

Soucieuse de réaliser des avancées supplémentaires et de dépasser le champ ES&S, Interbrew envisage d'adhérer à des organisations internationales qui s'investissent dans la mise en œuvre d'un savoir-faire dans tous les aspects de la RSE. Nous sommes conscients des conséquences que cette démarche aura sur nos méthodes de travail. Dans ce contexte, nous nous engageons à faire preuve d'une grande transparence et à maintenir le dialogue avec la collectivité.

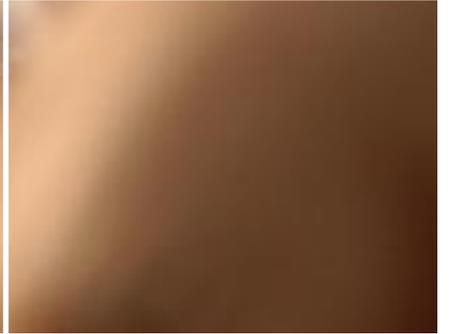
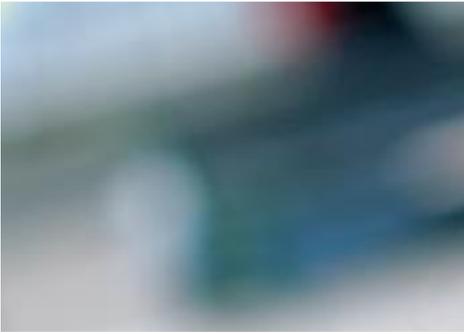
Convaincue de l'importance et de la pertinence de la RSE dans le contexte mondial actuel, Interbrew accepte la sienne, sous toutes ses facettes. Le Rapport Annuel 2004 fera état de nos réalisations, tous domaines confondus.





# Corporate Governance





# Corporate Governance

Les règles de corporate governance établies par le conseil d'administration d'Interbrew sont le fondement de nos ambitions. Grâce à elles, nous sommes certains que notre société est gérée efficacement et contrôlée comme il se doit. Sans entraver notre vision ou gêner notre action, ces règles constituent un cadre de savoir-faire, un mode de pensée et un modus operandi au sein de la société et à l'extérieur, gages de clarté et de bonne conduite.

## Le conseil d'administration

### POUVOIRS ET RESPONSABILITES

Par tradition, la société a opté pour une structure de décision unitaire. Il en résulte que le conseil est notre organe de décision suprême, si l'on exclut toutefois les pouvoirs dévolus par la loi ou par les statuts à l'assemblée des actionnaires. Le conseil décide de la stratégie de la société, des objectifs à long terme et des investissements et désinvestissements majeurs. Il surveille également l'exécution des décisions qui en résultent. Le conseil d'administration nomme le Chief Executive Officer 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.

### STRUCTURE

Les membres du conseil sont choisis par le conseil lui-même et leur nomination doit être entérinée lors de 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.

Le conseil compte au moins six membres indépendants des actionnaires qui exercent une influence décisive ou notable sur la politique d'Interbrew. Ils sont choisis sur la base de leur compétence professionnelle particulière.

### FONCTIONNEMENT

Le conseil d'administration se réunit régulièrement et aussi fréquemment que l'exigent les intérêts de la société. Les problèmes urgents survenant dans l'intervalle peuvent être pris en compte immédiatement à la faveur d'un appel en conférence. En 2003, le conseil a tenu neuf réunions ordinaires et huit réunions extraordinaires. Ces réunions ont eu plusieurs fois lieu dans des pays où Interbrew dispose de filiales, afin de permettre aux administrateurs d'être pleinement informés de la situation, de la problématique et des activités locales.

En 2003, les principaux thèmes inscrits à l'ordre du jour du conseil ont été les suivants : plan à long terme, reporting et budget, suivi des filiales, résultats consolidés, décisions stratégiques, investissements nouveaux et en cours, examen et analyse des acquisitions.

Le conseil d'administration est une instance collégiale. Elle ne peut délibérer que si la majorité de ses membres sont présents ou représentés. Chaque administrateur peut désigner un autre membre du conseil pour le/la représenter et voter en son nom. Les administrateurs ne peuvent représenter qu'un seul membre. En 2003, le taux de fréquentation moyen des réunions a été de 99 % pour les réunions ordinaires et de 79 % pour les réunions extraordinaires. 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 et les autres administrateurs et ne peut prendre part aux délibérations concernant ce point précis.

Les administrateurs ont accès à tous les documents de la société nécessaires à l'accomplissement de leurs devoirs de contrôle. Le secrétaire général leur fournit une assistance administrative, organise les réunions du conseil d'administration et y assiste.

Administrateurs			Fin du mandat
Pierre Jean Everaert	1939, américain	Administrateur indépendant, président du conseil, président des Audit & Finance Committee, HR & Nominating Committee, Strategy & Business Development Committee	2006
Charles Adriaenssen	1956, belge	Administrateur, membre du HR & Nominating Committee	2006
Allan Chapin	1941, américain	Administrateur indépendant, membre de l'Audit & Finance Committee et du HR & Nominating Committee	2005
Jean-Luc Dehaene	1940, belge	Administrateur indépendant	2004 <sup>(1)</sup>
Bernard Hanon	1932, français	Administrateur indépendant, membre du Strategy & Business Development Committee	2004 <sup>(2)</sup>
Peter Harf	1946, allemand	Administrateur indépendant, membre du Strategy & Business Development Committee	2005
Remmert Laan	1942, français	Administrateur	2004 <sup>(1)</sup>
Baron Frederic de Mevius	1958, belge	Administrateur, membre de l'Audit & Finance Committee	2006
Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg	1944, belge	Administrateur, membre de l'Audit & Finance Committee	2005
Philippe de Spoelberch	1941, belge	Administrateur, membre du HR & Nominating Committee et du Strategy & Business Development Committee	2004 <sup>(1)</sup>
Kees J. Storm	1942, néerlandais	Administrateur indépendant, membre de l'Audit & Finance Committee	2005
Alexandre Van Damme	1962, belge	Administrateur, membre du Strategy & Business Development Committee	2004 <sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> Mandat renouvelable le 27 avril 2004

<sup>2</sup> Mandat expirant le 27 avril 2004

Par ailleurs, les administrateurs sont habilités à consulter des experts indépendants.

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 & Business Development Committee, l'Audit & Finance Committee et le Human Resources & Nominating Committee.

### Le Chief Executive Officer et l'Executive Board of Management

Le Chief Executive Officer (CEO) est chargé par le conseil d'administration de la gestion journalière d'Interbrew et assume la responsabilité opérationnelle directe de la société tout entière.

Il supervise l'organisation et l'efficacité de la gestion journalière des filiales, sociétés liées et coentreprises contrôlées par la société. Le CEO rend directement compte au conseil d'administration et tient le président informé des activités opérationnelles majeures.

L'Executive Board of Management est la structure de gestion qui permet au CEO de mener à bien sa mission. Présidé par le CEO, il compte parmi ses membres le

Chief Financial Officer, le Chief Commercial Officer, le Chief Technical Officer, le Chief Human Resources Officer ainsi que les présidents des quatre zones géographiques qui constituent la société. Le CEO donne un avis au conseil concernant la nomination de l'Executive Board of Management. Les membres prennent normalement leur retraite à la fin de l'année suivant leur 65e anniversaire. La composition de l'Executive Board of Management d'Interbrew est donnée à la page 32.

# Corporate Governance

## Les comités du conseil

Le conseil d'administration est assisté de trois comités. Le Strategy & Business Development Committee assiste le conseil d'administration pour la stratégie, les partenariats, les acquisitions et les désinvestissements. Il s'est réuni huit fois en 2003.

Le Human Resources & 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 calendrier des successions et les rémunérations. Le rôle détaillé de ce comité dans la rétribution des membres du conseil et du management exécutif est précisé au chapitre consacré à la rémunération ci-dessous.

Dans le cadre de sa fonction de vérification, l'Audit & Finance Committee assiste le conseil dans sa responsabilité de contrôle de la société, particulièrement par rapport au rôle du commissaire et des vérificateurs internes, et à leur collaboration. Le CEO, certains membres de l'Executive Board of Management et les commissaires d'Interbrew assistent à ses réunions, le cas échéant.

Ce comité agit selon les dispositions d'une charte qui a fait l'objet d'amendements par le conseil d'administration en décembre 2002. Les responsabilités y sont clairement définies.

Le management d'Interbrew prépare, présente les états financiers de la société et en garantit l'intégrité. Il est également responsable des principes régissant les rapports comptables et financiers de la société, 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 aux International Financial Reporting Standards (ancienne dénomination : IAS).

L'Audit & Finance Committee supervise le management dans l'exercice de ses responsabilités. Il examine donc les rapports financiers vérifiés et en débat avec le management et les commissaires avant de les soumettre au conseil d'administration pour accord final. Le comité évalue également l'indépendance des commissaires en examinant avec eux leur déclaration écrite définissant toute relation avec l'entreprise. Il s'est réuni quatre fois en 2003.

## REMUNERATION

En matière de rémunération, notre philosophie est de fixer les rétributions de manière compétitive et équitable afin de motiver et de faire évoluer nos collaborateurs et de soutenir la croissance de nos activités mondiales. Nous visons la performance en termes de rentabilité supérieure, d'évolution personnelle constante et de respect de ceux que nous servons. Différenciées dans le temps, les rémunérations sont fonction des résultats et des compétences. Nos programmes de rémunération et de gratification sont contrôlés par le Human Resources and Nominating Committee (HR&NC).

Le niveau de rémunération est conforme aux pratiques des marchés sur lesquels opère Interbrew. La rémunération globale (comprenant une partie fixe et une partie variable) lie les performances à la pratique courante en vigueur dans des sociétés comparables et pour des postes similaires, la performance médiane correspondant à la moyenne du marché, les résultats supérieurs s'inscrivant dans le quadrant supérieur. Les avantages, y compris les plans de retraite ainsi que les régimes d'assurance santé et de prévoyance sociale, sont fixés en référence à des postes et à des marchés analogues.

## REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL

Le HR&NC compare la rémunération des administrateurs à celle en vigueur dans des entreprises homologues afin d'en assurer la compétitivité. La rémunération est liée au temps consacré au conseil et à ses divers comités. Une indemnité annuelle fixe est octroyée sur la base de dix séances du conseil et d'un nombre normal de réunions des comités par an. Ce montant est majoré au prorata des présences à chaque réunion supplémentaire ou peut être réduit au prorata des absences. Le président perçoit une indemnité double de celle des autres administrateurs. En sus, les membres du conseil reçoivent un nombre limité d'options sur actions en vertu du programme d'intéressement à long terme. Le nombre limité de ces options garantit l'indépendance de la prise de décision.

## REMUNERATION DES MEMBRES EXECUTIFS

Le HR&NC contrôle la rémunération des membres exécutifs. Il soumet à l'approbation du conseil des recommandations relatives à la rémunération du Chief Executive Officer et au programme d'intéressement à long terme de la société. Il approuve les recommandations du Chief Executive Officer ayant trait à la rémunération des membres du management exécutif et au niveau individuel de participation au programme d'intéressement à long terme.

	Nombre de droits de souscription attribués	Date d'émission	Date d'attribution	Prix d'exercice
Administrateurs*	48.600	13 juin 02	2002	32,70
	77.112	10 décembre 02	2002	21,83
	66.096	29 avril 03	2003	19,51
Executive management*	35.000	13 juin 02	2002	32,70
	600.000	10 décembre 02	2002	21,83
	473.025	10 décembre 02	2003	21,83
Managers et autres	52.760	14 mars 02	2002	28,87
	149.025	13 juin 02	2002	32,70
	2.010.815	10 décembre 02	2002	21,83
	140.354	10 décembre 02	2003	21,83

\* Sur la base de sa composition à la date de l'offre

	Nombre de droits de souscription en circulation	Droit de vote associé aux droits de souscription
Administrateurs*	331.008	0,08 %
Executive management*	1.743.746	0,40 %
Managers et autres	7.857.967	1,82 %
Total	9.932.721	

\* Sur la base de sa composition au 31 décembre 2003

Une fois par an, le HR&NC reçoit des informations communiquées en toute indépendance par les experts du secteur sur les niveaux de rémunération en vigueur dans les secteurs et sur les marchés correspondants afin de garantir que la rémunération des membres exécutifs est conforme à la philosophie d'Interbrew en matière de compétitivité de la rémunération. La partie fixe de la rémunération du management exécutif est revue chaque année. Il s'agit pour l'essentiel d'un incitant individuel, basé sur la médiane en vigueur dans des entreprises et pour des postes analogues.

La partie variable comprend des incitants à court et à long terme : une prime annuelle et des options sur actions. Il s'agit pour l'essentiel d'un incitant collectif basé sur la croissance, conçu pour allouer une gratification moyenne en cas de résultats moyens et une gratification supérieure en cas de résultats supérieurs.

Le programme des primes annuelles est approuvé chaque année par le HR&NC. Les niveaux de rétribution dépendent de la croissance interne consolidée et audité des résultats d'exploitation ainsi que des variations annuelles, qu'elles soient positives ou négatives. Cet intéressement a été adopté de manière à équilibrer le défi pour tous les membres du management exécutif d'Interbrew dans le monde entier.

Le programme d'intéressement à long terme a été adopté en juin 1999.

L'assemblée générale des actionnaires a autorisé le conseil à émettre des droits de souscription nominatifs, d'abord à l'intention des cadres supérieurs et des managers, ensuite à celle de certains administrateurs. 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 au prix moyen de l'action durant les 30 jours boursiers précédant sa date d'attribution. Les droits de souscription ont une validité de dix ans et deviennent exerçables sur une période de trois ans.

## REMUNERATIONS EN 2003

En 2003, les rémunérations totales des administrateurs se sont élevées à 1,07 million d'euros. Le salaire fixe perçu par les membres de l'Executive Board of Management s'est chiffré à 16,6 millions d'euros, leur prime étant fixée à 3,9 millions d'euros. En 2003, 539.121 droits de souscription ont été attribués dans le cadre du programme d'intéressement à long terme.

## Autres éléments

### DIVIDENDES

Notre politique est d'affecter la majorité de nos bénéfices au financement de notre croissance future. Nous envisageons d'affecter en moyenne, entre 25 % et 33 % de notre bénéfice net des opérations d'exploitation au paiement de dividendes.

# Biographies

## **John Brock** **CHIEF EXECUTIVE OFFICER**

Né en 1948. Fort d'une expérience de près de 25 ans dans le secteur mondial des boissons, John a rallié Interbrew en février 2003 pour y occuper les fonctions de Chief Executive Officer. Citoyen américain, il a engrangé une vaste expérience professionnelle de plus de 11 ans chez Procter & Gamble, avant de rejoindre Cadbury Schweppes North America en 1983. Il a occupé plusieurs postes de direction dans divers endroits du monde, avant de se voir nommé au conseil d'administration de Cadbury Schweppes en 1996 et aux fonctions de COO en 2000.

## **François Jaclot** **CHIEF FINANCIAL OFFICER**

Né en 1949 et de nationalité française, François est titulaire d'une maîtrise en mathématiques et diplômé de l'ENSAE et de l'ENA (Ecole nationale d'administration à Paris). Il a occupé divers mandats dans le monde de la finance (Crédit National, Lafarge et Suez). François a rallié Interbrew en septembre 2003 au poste de CFO.

## **Peter Vrijzen** **CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER**

Né en 1954, il est titulaire d'une maîtrise en développement organisationnel (Université de Tilburg). Citoyen néerlandais, Peter a occupé plusieurs mandats internationaux dans les ressources humaines chez General Electric, Royal Packaging Van Leer et Metro/MAKRO. Il est Chief Human Resources Officer d'Interbrew depuis 2003.

## **André Weckx** **CHIEF TECHNICAL OFFICER**

Né en 1953 et de nationalité belge, André a été diplômé de l'Université de Leuven en 1978 (chimie industrielle et agronomie) et a occupé plusieurs postes hiérarchiques dans le secteur brassicole en Belgique et à l'étranger. Il est arrivé chez Interbrew en 1982 pour y prendre les fonctions de directeur d'usine de Diamond Breweries au Nigeria.

## **Brent Willis** **CHIEF COMMERCIAL OFFICER**

Né en 1960, Brent est titulaire d'un Bachelor of Science Degree in Engineering de l'Académie militaire américaine de West Point ainsi que d'un MBA de l'Université de Chicago. Ce citoyen américain a rallié la société en 2002 au poste de Chief Marketing and Sales Officer. Il a exercé précédemment ses talents de direction dans d'autres sociétés de biens de consommation courante. Plus récemment, il a occupé la présidence d'une importante division de la société Coca-Cola.



**Stéfan Descheemaeker**  
**ZONE PRESIDENT,**  
**US-LATIN AMERICA**

Né en 1960, ce citoyen belge est titulaire d'un diplôme d'ingénieur commercial de Solvay, Université libre de Bruxelles (ULB), décerné en 1983. Stéfan a entamé sa carrière comme conseiller au ministère des Finances à Bruxelles en 1984. Il a rejoint Interbrew en 1996 aux fonctions de directeur en charge de la stratégie de l'entreprise.

**Jerry Fowden**  
**ZONE PRESIDENT, EUROPE**

Né en 1956, ce citoyen britannique est titulaire d'un BSC Honours in Food Science and Management Studies de l'Université de Londres. Avant de rejoindre l'équipe d'Interbrew au poste de CEO de Bass Brewers en 2001, Jerry a occupé plusieurs positions chez Mars, PepsiCo, Hero et Rankgroup et fut COO de Bass Brewers de 1992 à 1996.

**Stewart Gilliland**  
**ZONE PRESIDENT, CANADA**

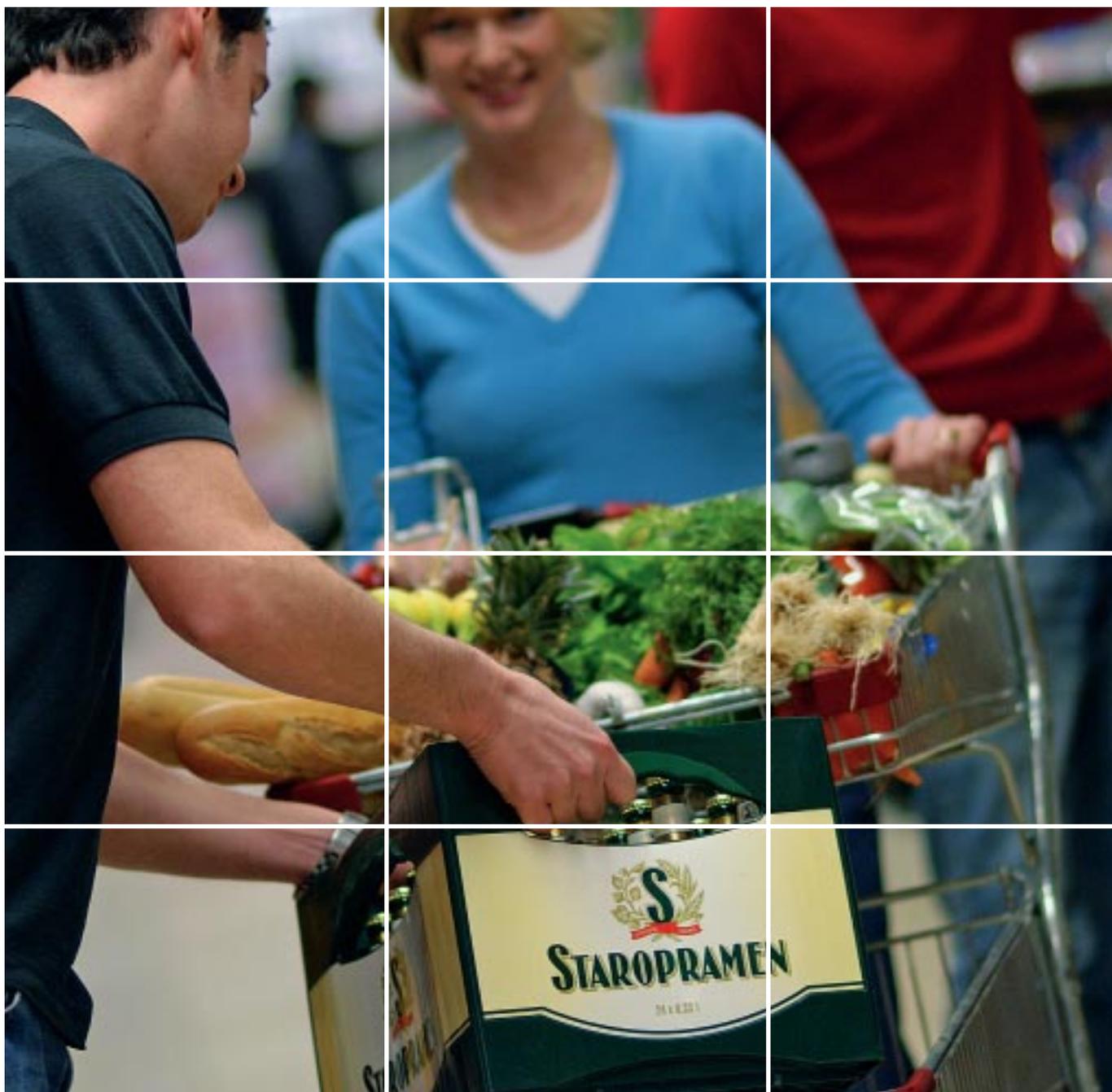
Né en 1957, ce Britannique est titulaire d'un diplôme d'études commerciales. Stewart compte une ancienneté de 19 ans dans la société qu'il a rejointe en 1984 en tant que Regional Account Manager pour Whitbread Take Home. Il a occupé plusieurs postes hiérarchiques dans le marketing et la vente avant d'être appelé à prendre la tête des activités au Royaume-Uni et en Irlande en 2001. Il a été envoyé à Toronto en septembre 2003 pour y assurer les fonctions de Zone President Canada.

**Patrice J. Thys**  
**ZONE PRESIDENT, ASIA-PACIFIC**

Né en 1955, ce citoyen belge a fait des études de droit à l'Université de Louvain (UCL, Belgique). Il est titulaire de plusieurs diplômes de droit international et européen décernés par l'Université de Leiden (Pays-Bas) ainsi que d'un LLM de l'Université de Chicago (USA). Patrice a débuté sa carrière en 1980 chez F.N. Manufacturing Inc. (Caroline du Sud, USA) et s'investit dans les relations commerciales avec la Chine depuis 1986. Il a rejoint Interbrew en 1989 en tant que General Counsel. Dans ses fonctions de Corporate Secretary, il a joué le rôle de coordinateur interne global de l'entrée en bourse d'Interbrew en décembre 2000.







## Rapport financier



# Glossaire

## **Bénéfice net par action avant coûts de restructuration et goodwill**

Bénéfice net avant coûts de restructuration (si c'est applicable) et avant amortissements du goodwill, divisé par le nombre moyen des actions ordinaires.

## **Bénéfice net par action (diluée) avant coûts de restructuration et goodwill**

Bénéfice net avant coûts de restructuration (si c'est applicable) et avant amortissements du goodwill, divisé par le nombre moyen d'actions ordinaires diluées.

## **Chiffre d'affaires net**

Le chiffre d'affaires moins les accises et les ristournes.

## **Couverture des intérêts**

EBITDA moins les dépenses brutes d'investissements, divisé par les dépenses nettes d'intérêts.

## **Dépenses d'investissements nettes**

Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, moins les revenus provenant des ventes.

## **Dettes financières nettes**

Emprunts portant intérêts à long terme et à court terme plus les découverts bancaires diminués des placements, de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

## **EBIT**

Bénéfice d'exploitation.

## **EBITDA**

Bénéfice d'exploitation avant amortissements et dépréciations.

## **Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires diluées**

Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires ajustée de l'impact des options d'achat d'actions émises.

## **Moyenne pondérée des actions ordinaires**

Nombre des actions émises au début de l'exercice, corrigé par le nombre d'actions annulées, rachetées ou émises durant l'exercice, multiplié par un facteur temps moyen.

## **Pay out ratio**

Dividende brut par action multiplié par le nombre d'actions ordinaires émises au 31 décembre, divisé par le bénéfice net courant (avant coûts de restructuration et après impôts).

## **Rapport dettes/capitaux propres**

Dettes financières nettes divisées par le capital et les réserves.

## **Rendement sur le capital investi (ROIC)**

Bénéfice net d'exploitation après impôts plus les revenus des entreprises associées et les dividendes des sociétés non consolidées divisé par le capital investi au prorata des acquisitions faites pendant l'exercice.

## **Taux moyen d'imposition du groupe**

Le taux d'imposition moyen pondéré est la résultante du taux d'imposition appliqué par chaque pays, calculé sur le bénéfice avant impôts et avant éléments exceptionnels de chaque entité et en divisant la charge totale d'impôts ainsi obtenue par le bénéfice net avant impôts et avant éléments exceptionnels du groupe.

# Adresses et contacts

## SIEGE SOCIAL

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

## ASIA PACIFIC ZONE

Président: Patrice J. Thys  
Tel : + 852-2878 3804

### AUSTRALIE

#### Interbrew Export & Licenses - Oceania

##### Representative Office

*Ben Cheng*  
Suite D, Level 4  
140 William Street  
East Sydney NSW, 2011  
Tel : + 61-2 9361 5266  
Fax : + 61-2 9361 5633

### CHINE

#### Interbrew Management (Shanghai) Co., Ltd.

*Dirk Moens*  
1115-1120 One Corporate Avenue  
222 Hu Bin Road  
Shanghai 200021  
P.R. China  
Tel : + 86-21 5382 7878  
Fax : + 86-21 5382 9677

### SINGAPOUR

#### Interbrew Export & Licenses - Asia Pacific

##### Representative Office

*Ben Cheng*  
International Building # 11-01  
360 Orchard Road  
Singapore 238869  
Tel : + 65-6738 17 42  
Fax : + 65-6737 59 75

### CORÉE DU SUD

#### Oriental Brewery Co., Ltd.

*Michael Glover*  
Hanwon Bldg 8F  
#1449-12, Seocho-Dong  
Seocho-ku, Seoul, 137-070  
Tel : + 82-2 2149 5006  
Fax : + 82-2 2149 5380

## CANADA ZONE

Président: Stewart Gilliland  
Tel : + 1-416 361 5050

### CANADA

#### Labatt Breweries of Canada

*Stewart Gilliland*  
Labatt House,  
Queen's Quay Terminal  
207 Queen's Quay West,  
Suite 299  
P.O. Box 133  
Toronto, Ontario M5J 1A7  
Tel : + 1-416 361 5050  
Fax : + 1-416 361 5200

## US-LATIN AMERICA ZONE

Président: Stéfán Descheemaeker  
Tel : + 1-203 351 1100

### CUBA

#### Cervecería Bucanero S.A.

*Gerry Burke*  
49 No. 2817, esq. a 49A  
Reperto Kohly, Playa  
La Habana  
Tel : + 53-7 204 8557  
Fax : + 53-7 204 8586

### MEXIQUE

#### Femsa Cerveza S.A. de C.V.

*José Martínez Robles*  
Avenida Alfonso Reyes  
2202 Nte, Monterrey,  
Nuevo León  
6442 México  
Tel : + 52-8 328 5430  
Fax : + 52-8 328 5454

### ETATS-UNIS

#### Labatt USA

*Simon Thorpe*  
101 Merritt 7, P.O. Box 5075  
Norwalk, Connecticut,  
06856-5075  
Tel : + 1-203 750 6600  
Fax : + 1-203 750 6699

### Beck's North America

*Tom Cardella*  
1 Station Place/Metro Center  
(4th Floor)  
Stamford, CT 06902  
Tel : + 1-203 388 2325  
Fax : + 1-203 388 2400

# Adresses et contacts

## EUROPE ZONE

Président: Jerry Fowden  
Tel : + 32-16 24 71 11

### ■ REGIONAL PRESIDENT BENEFRALUX

Alain Beyens  
Tel : + 32-16 24 71 11

### BELGIQUE

#### S.A. Interbrew Belgium N.V.

*Alain Beyens*  
Vaartkom 31  
3000 Leuven  
Tel : + 32-16 24 71 11  
Fax : + 32-16 24 74 07

### FRANCE

#### Interbrew France S.A.S.

*Phillip Vandervoort*  
Av. Pierre-Brossolette 14, B.P. 9  
59426 Armentières Cedex  
Tel : + 33-3 2048.30.30  
Fax : + 33-3 2048.31.97

### GRAND DUCHÉ DU LUXEMBOURG

#### Brasserie de Luxembourg Mousel Diekirch S.A.

*Yves Busschot*  
Rue de la Brasserie 1  
9214 Diekirch  
Tel : + 352-80 21 31-1  
Fax : + 352-80 39 23

### PAYS-BAS

#### Interbrew Nederland N.V.

*Steve Kitching*  
Ceresstraat 1  
4811 Breda CA  
Tel : + 31-76 525 2424  
Fax : + 31-76 525 2505

### ■ REGIONAL PRESIDENT UK-IRELAND

Steve Cahillane  
Tel : + 44-1582 39 11 66

### ROYAUME-UNI

#### Interbrew UK Ltd.

*Steve Cahillane*  
Porter Tun House  
500 Capability Green Luton  
Bedfordshire LU1 3LS  
Tel : + 44-1582 39 11 66  
Fax : + 44-1582 39 73 97

### ■ REGIONAL PRESIDENT GERMANY

Michael Beck  
Tel : + 49-421 5094 0

### ALLEMAGNE

#### Interbrew Deutschland

*Michael Beck*  
Am Deich 18/19  
28199 Bremen  
Tel : + 49-421 5094 0  
Fax : + 49-421 5094 667

### ■ SENIOR VP GLOBAL EXPORTS - ITALY

Tony Desmet  
Tel : + 49-421 5094 4226

### ITALIE

#### Interbrew Italia S.r.l.

*Stanislas Gokelaere*  
Piazza Buffoni 3  
21013 Gallarate (Varese)  
Tel : + 39-0331 268411  
Fax : + 39-0331 268505

### ESPAGNE

#### Interbrew Spain

*Tony Desmet*  
Fructuos Gelabert, 2-4, 8° 2a  
Edificio Conata I  
08970 Sant Joan Despi,  
Barcelona  
Tel : + 34-93 480 8320  
Fax : + 34-93 477 1540

### ■ REGIONAL PRESIDENT CENTRAL EUROPE

Jaak De Witte  
Tel : + 32-16 24 71 11

### BOSNIE-HERZEGOVINE

#### Uniline d.o.o.

*Jean Stevenart*  
Obala Kulina Bana 1  
71000 Sarajevo  
Tel : + 387-39 661 670  
Fax : + 387-39 662 700

### BULGARIE

#### Kamenitza AD

*Andreas Seemuller*  
1 Business Park Sofia  
Building 3, 1st Floor, office 103  
Mladost 4  
1715 Sofia  
Tel : + 359-2 974 03 84  
Fax : + 359-2 974 03 85

### CROATIE

#### Zagrebacka Pivovara d.d.

*Renato Juric*  
Ilica 224  
10000 Zagreb  
Tel : + 385-1 39 00 199  
Fax : + 385-1 37 74 639

### RÉPUBLIQUE TCHEQUE

#### Pivovary Staropramen a.s.

*Vincent Lefère*  
Nádražní 84  
150 54 Praha 5  
Tel : + 420-2571 91 111  
Fax : + 420-2571 91 288

### HONGRIE

#### Borsodi Sörgyar Rt.

*Gyula Bognár*  
Rákóczi u. 81  
3574 Böcs  
Tel : + 36-46 318 133  
Fax : + 36-46 318 129

### ROUMANIE

#### Interbrew Romania S.A.

*Mihai Albu*  
20, Sirlului St., 014354  
Sector 1, Bucharest  
Tel : + 40-21 208 0200  
Fax : + 40-21 208 02 10

### SERBIE & MONTENEGRO

#### IPS Trebjesa A.D.

*Aleksandar Tomic*  
Njegoseva 18  
81400 Niksic/Montenegro  
Tel : + 381-83 242 433  
Fax : + 381-83 243 866

### SLOVAQUIE

#### Staropramen-Slovakia s.r.o.

*Vincent Lefère*  
Kosická 52  
82108 Bratislava  
Tel : + 421-2 555 74 772  
Fax : + 421-2 555 74 976

### SLOVENIE

#### Pivovarna Union d.d.

*Jaak De Witte*  
Pivovarniska ul. 2  
1000 Ljubljana  
Tel : + 386-1 471 7217  
Fax : + 386-1 471 72 55

### ■ REGIONAL PRESIDENT RUSSIA-UKRAINE

Joseph Strella  
Tel : + 7-095 960 23 60

### RUSSIE

#### SUN Interbrew

*Joseph Strella*  
Vorontsovsky Park 6  
117630 Moscow  
Tel : + 7-095 960 23 60  
Fax : + 7-095 960 23 62

### UKRAINE

#### SUN Interbrew Ukraine

*Lyudmila Nakonechnaya*  
87, Bozhenko Str.  
Kiev, 03150  
Tel : + 380-44 201 4000  
Fax : + 380-44 201 4009

Editeur responsable :  
Dr. Axel Gietz,  
Senior Vice President Corporate  
Communications & Public Affairs

Réalisation :  
Cigdem Ozdemircelik,  
Corporate Communications

Création :  
FOUR IV – London

Production :  
EDISON – Leuven

Version anglaise originale écrite par  
Kirby Hall, Corporate Communications

U kan dit rapport in het Nederlands  
op onze website consulteren :  
[www.interbrew.com](http://www.interbrew.com)  
You can consult this report in English  
on our website : [www.interbrew.com](http://www.interbrew.com)  
Ce rapport est également disponible  
sur CD-Rom en anglais

N.V. Interbrew S.A.  
Vaartstraat 94  
B-3000 Leuven  
Belgium

Tél. : + 32-16 24 71 11  
Fax : + 32-16 24 74 07  
Internet site : [www.interbrew.com](http://www.interbrew.com)

Registre des personnes morales :  
0.417.497.106

