

Sommaire

- 1 CHIFFRES CLÉS : REVUE DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES
- 2 LETTRE AUX ACTIONNAIRES
- 6 GUIDE DES MARQUES
- 8 GUIDE DE NOS ACTIVITÉS
- 11 GÉNÉRATEURS DE SUCCÈS 2004
- 24 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
- 27 CORPORATE GOVERNANCE
- 36 BIOGRAPHIES
- 39 RAPPORT FINANCIER
- 102 GLOSSAIRE
- 103 ADRESSES ET CONTACTS

Présentation de la Société

InBev est une entreprise cotée en bourse (Euronext : INB) basée à Leuven, Belgique. Ses origines remontent à 1366. De nos jours, elle est le plus grand brasseur du monde en termes de volume. La stratégie d'InBev consiste à renforcer ses plateformes 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 Stella Artois, Brahma, Beck's, Skol – la troisième bière la plus vendue au monde – Leffe, Hoegaarden, Staropramen et Bass, InBev emploie quelque 77.000 collaborateurs et déploie ses activités dans plus de 30 pays sur le continent américain, en Europe et dans la zone Asie Pacifique. En 2004, InBev a réalisé un chiffre d'affaires net de 8,57 milliards d'euros (y compris AmBev pour 4 mois). Pour de plus amples informations, consultez notre site Internet www.InBev.com

Marques Déposées

LES MARQUES SUIVANTES SONT DES MARQUES DÉPOSÉES D'INBEV SA OU D'UNE DE SES SOCIÉTÉS LIÉES :

Marques Phares Mondiales

Stella Artois, Brahma, Beck's

Marques de Boissons non alcoolisées Mondiales

Guaraná Antarctica

Bières Spéciales Internationales et Marques Multi-Pays

Hoegaarden, Leffe, Staropramen, Bass

Nos autres marques :

- Belle-Vue, Bergenbräu, Boomerang, C.T.S. Scotch, Ginder Ale, Horse Ale, Hougaerde Das, Julius, Jupiler, Krüger, Loburg, Palten, Piedboeuf, Safir, Verboden Vrucht, Vieux Temps, Belgian Beer Café
- Skol, Brahma Chopp, Antarctica, Fratelli Vita, Bohemia, Sukita, Kronenbier, Caracu, Polar, Serramalte, Soda Limonada Antarctica, Original, Liber, Bohemia Weiss, Bohemia Escura, Skol Beats, Antarctica Cristal
- Astika, Burgasko, Kamenitza, Pleven, Slavena
- Alexander Keiths, Black Label, Blue Star, Boomerang, Club, Crystal, Jockey Club, Kokanee, Kootenay, John Labatt, Labatt, Labatt Wildcat, Lucky, Oland's, Old Mick's, Schooner, Sterling, Winchester
- Jinling, Yali, KK, K, Yizhou, Mingzhou, Putuoshan, Zi Zhu Lin, Ningbo, Double Deer, Jing Long Quan, Santai, Baisha, Red Shiliang, Lulansha, Xin Xian Dai, Yan Dang Shan, Kinlong
- Bozicno Pivo, Izzy, Ozujsko, Tomislav Pivo
- Branik, Cesky Pivovar, D Pivo, Kelt, Mestan, Moravar, Ostravar, Osto 6, Rallye, Velvet, Vratslav
- Beowulf, La Becasse, Lutèce, Moco, Preskil, Platzen, Sernia, Vega, Brussel's Café, Irish Corner, Au Bureau, Cave à Bières, Bars & Co, Giovanni Baresto
- Cluss, Diebels, Dimix, Dinkelacker, D-Pils, Franziskaner, Gilde, Haake-Beck, Haigerlocher, Hasseröder, Hemelinger, Issumer, Kloster, Lindener Spezial, Löwen Weisse, Löwenbräu, Lüttje Lagen, Mauritius, Sachsengold, Sanwald, Schwaben, Schwarzer Herzog, Sigel Kloster, Spaten, St Pauli Girl, Vitamalz, Wolters, Beck's Beerloft
- Borsodi, Borostyan, Wundertal, Königsberg, Welsenburg, Riesenbrau, Szent Imre, Reinberger
- Cafri, Cass, OB, Red Rock
- Diekirch, Mousel, Henri Funck
- Nik, Niksicko
- Atlas, Anchor Beer, Breda Royal, Classe Royale, Dommelsch, Dutch Gold, Het Elfde Gebod, Flying Dutchman, Hertog Jan, Jaeger, Magic Malt, Molenbier, Oranjeboom, Phoenix, Pirate, Royal Dutch Post Horn, Three Horses, Trio Stout, Weidmann
- Bergenbier, Hopfen König, Noroc
- Bag Beer, Bavaria, Klinskoye, Nashe, Permskoye Gubernskoye, Pikur, Piperskoye, Piyotr Velikiy, Rifej, Sibirskaya Korona, Tolstiak, Viking, Volzhanin, Zolotoi Kovsh, Premier
- Jelen Pivo, Apa Cola, Apatinsko Pivo, Pils Light
- Chernigivske, Hetman, Rogan, Teller, Yantar
- Barbican, Boddington's, Brewmaster, Campbell's, Castle Eden Ale, English Ale, Flowers, Fowlers Wee Heavy, Gold Label, Mackeson, Tennent's, Trophy, Whitbread
- Rock Green Light, Rolling Rock, Rock Bock

LA MARQUE SUIVANTE EST UNE MARQUE DÉPOSÉE, DÉTENU EN COPROPRIÉTÉ :

PerfectDraft est une marque déposée, copropriété d'InBev NV/SA et de Koninklijke Philips Electronics NV

LES MARQUES SUIVANTES SONT DES MARQUES DÉPOSÉES DE NOS PARTENAIRES :

Cerveceria Bucanero SA :

Bucanero, Cristal, Mayabe

Pivovarna Union :

Crni Baron, Premium Beer, Smile, Uni, Union, Culto, Multisola, Sola, Za, Zala

Damm SA :

Bock Damm, Damm Bier, Damm Lemon, Estrella Damm, RK Damm, Voll Damm, Xibeca Damm Classic

Zhujiang Beer Group Company :

Zhujiang, Zhujiang Fresh, Xuebao, Huaxin, Supra Beer

LES MARQUES SUIVANTES SONT DES MARQUES DÉPOSÉES SOUS LICENCE :

- Absolut Cut est une marque déposée de V&S Vin & Sprit Aktiebolag (publ) Corporation Sweden
- Budweiser est une marque déposée de Anheuser-Busch, Incorporated
- Gatorade est une marque déposée de Stokely-Van Camp Inc.
- Lipton Ice Tea est une marque déposée de Unilever NV. C'est le fruit d'un partenariat entre Thomas J. Lipton Co. et Pepsi-Cola
- Pepsi et 7UP sont des marques déposées de PepsiCo Inc.
- Miller est une marque déposée de Miller Brewing Co.
- Carlsberg est une marque déposée de Carlsberg A/S.

Chiffres clés⁽¹⁾: Revue des cinq dernières années

En millions d'euros, sauf si indication contraire	2004	2003	2002	2001	2000
Chiffre d'affaires net	8.568	7.044	6.992	7.303	5.657
EBITDA normalisé	2.112	1.498	1.394	1.533	1.156
EBITDA	2.325	1.498	1.394	1.533	1.156
Bénéfice d'exploitation normalisé	1.251	839	836	884	533
Bénéfice d'exploitation	1.310	839	728	884	533
Bénéfice net normalisé	621	505	467	537	271
Bénéfice net des opérations d'exploitation	719	505	467	537	271
Bénéfice net	719	505	467	698	(964)
Bénéfice net normalisé par action avant goodwill ⁽²⁾ (euros)	1,69	1,45	1,51	1,44	1,04
Bénéfice par action avant goodwill ⁽²⁾ (euros)	1,95	1,45	1,51	1,44	1,04
Dividende par action (euros)	0,39	0,36	0,33	0,29	0,21
Pay out ratio (%)	31,2	30,8	26,2	25,8	33,1
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires (en millions d'actions)	480	432	431	429	335
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires diluées (en millions d'actions)	483	434	435	434	343
Cours maximum de l'action (euros)	29,1	23,2	34,5	37,5	38,1
Cours minimum de l'action (euros)	20,3	15,0	19,1	25,5	34,0
Cours de l'action à la clôture (euros)	28,5	21,2	22,5	30,75	37,12
Capitalisation du marché	16.442	9.141	9.712	13.257	15.865
Rendement normalisé sur le capital investi (%)	12,9	10,6	11,2	10,6	8,9
Rendement sur le capital investi (%)	14,5	10,6	10,2	10,6	8,9
Dépenses d'investissement nettes	725	595	510	488	425
Flux de trésorerie des opérations	1.384	1.151	1.045	1.053	871
Couverture des intérêts	7,5	7,6	6,8	5,4	2,8
Dettes financières nettes	3.271	2.434	2.583	2.662	2.906
Ratio dettes/capitaux propres	0,38	0,52	0,55	0,55	0,71

⁽¹⁾ Se référer au glossaire.

⁽²⁾ Ajusté pour tenir compte du fractionnement des titres.

Volume ⁽³⁾ (en millions d'hectolitres)	Chiffre d'affaires net (en millions d'euros)	EBITDA (en millions d'euros)
2000 76	2000 5.657	2000 1.156
2001 97	2001 7.303	2001 1.533
2002 102	2002 6.992	2002 1.394
2003 120	2003 7.044	2003 1.498
2004 233,5	2004 8.568	2004 2.112

⁽³⁾ Comme repris dans le Guide de nos activités.

Lettre aux actionnaires

Le mariage d'Interbrew et d'AmBev, qui a donné naissance à InBev, a constitué un fait inédit dans le secteur brassicole et est, à ce jour, l'événement le plus marquant de l'histoire de notre entreprise. Finalisée le 27 août, cette opération a conduit au rapprochement des troisième et cinquième brasseurs mondiaux. Avec une présence commerciale dans plus de 140 pays, Interbrew a affiché, au cours des dix dernières années, l'un des meilleurs taux de croissance de l'EBITDA (bénéfice d'exploitation avant amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles) du secteur. Quant à AmBev, c'est l'un des acteurs les plus rentables du secteur, avec une part de 68,1% du marché brésilien à la fin de 2004 et des positions de leader, tant dans les secteurs de la bière que des boissons non alcoolisées, en Amérique centrale et en Amérique du Sud.

Aujourd'hui, InBev est idéalement positionnée pour être le leader du secteur et réaliser des performances de haut niveau, grâce à la puissance de ses marques à la fois sur les marchés émergents à forte croissance et sur les marchés matures à forte rentabilité. Au cours des dix prochaines années, la création de valeur dans l'industrie brassicole sera assurée par des moyens, dans des zones et sur des segments différents de ceux qui ont prévalu ces dix dernières années. Nous avons la volonté d'obtenir davantage que notre part naturelle de ces bénéfices. Forts de notre position de numéro un ou de numéro deux sur plus de 20 marchés clés, détenteurs d'un portefeuille de marques mondiales à croissance rapide et présents sur d'autres segments et marchés du secteur des boissons, nous sommes en mesure de générer une valeur et une croissance supérieures à celles de tout autre concurrent.

Le nouveau nom de notre société associe des éléments d'Interbrew et d'AmBev. Quant au point d'exclamation rouge de notre nouveau logo, il symbolise la passion qui anime chacun d'entre nous au sein de l'entreprise : nous imposer et nous distinguer auprès du consommateur. InBev est bien davantage que la simple somme de ses composantes.

Avec notre personnel et nos marques, l'identité visuelle de notre entreprise traduit la ferveur avec laquelle nous envisageons l'avenir.

La transformation d'InBev a débuté en 2003, lorsque l'équipe de direction s'est engagée à intégrer ce qui n'était jusqu'alors qu'une société décentralisée. Auparavant, la croissance de l'EBITDA, bien qu'excellent, était largement le fruit des acquisitions et des fixations de prix. En 2003, nous nous sommes engagés dans une nouvelle voie en déployant une stratégie intégrée reposant sur quatre piliers : un portefeuille de marques gagnantes, la différenciation au point de connexion, une efficacité hors pair et une croissance externe ciblée, le tout étayé par l'innovation et favorisé par des ressources humaines de premier ordre, une culture d'entreprise et une discipline financière incomparables.

Nous nous sommes aussi attachés à devenir l'entreprise la plus à l'écoute du consommateur au sein du secteur des boissons, dégageant systématiquement une croissance interne supérieure à la moyenne, durable et rentable. Nous sommes au service de notre nouvelle mission : établir des liens durables avec les consommateurs au travers de marques et d'expériences fédératrices. Et, maintenant, dans la foulée du rapprochement avec AmBev, nous avons défini une nouvelle philosophie d'entreprise : nous sommes les plus grands, nous voulons aussi être les meilleurs.

Nos résultats 2004 sont l'expression de ces engagements. Notre portefeuille de marques mondiales est l'un des plus forts parmi les grandes entreprises brassicoles. Distribuée dans plus de 80 pays, Stella Artois occupe désormais la cinquième position mondiale dans le classement des bières dites internationales. Vendue dans plus de 120 pays, Beck's occupe quant à elle la dixième place de ce classement.

Dernière arrivée dans la famille des marques phares mondiales, Brahma démontre son important potentiel au niveau international. Déjà distribuée dans sept pays d'Amérique centrale et du Sud, elle occupe la huitième place au classement mondial.

Nos résultats globaux se sont appuyés sur de francs succès remportés sur certains marchés. En Russie, nous avons considérablement accru notre part de marché pour la seconde année consécutive. Les marques Sibirskaya Korona, Tolstiaik et Klinskoye ont entraîné la croissance, dopée par Klinskoye Arriva qui a généré des ventes de plus de 900.000 hectolitres dès la première année de son lancement. Les performances enregistrées en Russie s'expliquent par une multitude d'atouts que nous avons consolidés au cours des deux dernières années : une équipe de direction de premier ordre, une capacité d'innovation incomparable, un réseau de vente et de distribution exclusif qui surpasse la concurrence au point de connexion, ainsi qu'un système de production et de logistique national, devenu le producteur à plus faible coût du pays.

Nous avons aussi remporté un franc succès en Chine, où nous avons réussi l'intégration de douze brasseries acquises et de six joint-ventures et réalisé une croissance interne du volume de 9,5%. Nous y avons mis en place une équipe de direction compétente et chevronnée et nous y déployons un programme de formation commerciale de haut niveau. Ce programme vise à enseigner à nos collaborateurs chargés du marketing, des ventes et de la distribution les techniques leur permettant d'élaborer un portefeuille de marques gagnantes et de s'imposer au point de connexion.

Au Brésil, AmBev a poursuivi sa brillante ascension sous l'impulsion de ses marques phares Antarctica, Skol et Brahma. En 2004, chaque marque a renforcé la fidélité et la préférence de ses consommateurs, ce qui s'est traduit par une progression de la part de marché de 5 points pour atteindre 68,1% en décembre.

Désormais, AmBev couvre pratiquement l'ensemble de l'Amérique du Sud et s'étend à des marchés stratégiques en Amérique centrale. Elle a entamé avec succès ses activités au Guatemala et a élargi son champ d'action en Equateur et au Pérou. Au Venezuela, elle a gagné plus de 3 points de part de marché par rapport à l'année

précédente. Au travers de son partenariat avec QUINSA (Quilmes Industrial S.A.), la société est aussi le brasseur numéro un en Argentine, au Paraguay, en Uruguay et en Bolivie. L'Argentine a d'ailleurs eu le privilège d'être le premier pays sud-américain à commercialiser avec succès Stella Artois, une de nos trois marques mondiales, et ce moins de trois mois après la création d'InBev.

En Europe de l'Ouest, nous avons réalisé des bénéfices considérables et nous avons concentré nos efforts sur la croissance bénéficiaire plutôt que sur la croissance des volumes. Nous avons entamé une rationalisation de notre réseau de brasseries et nous avons mis en œuvre de nouveaux programmes visant à améliorer la productivité et à profiter de synergies en matière d'achats. Nous avons également réalisé des avancées majeures avec nos clients les plus importants au Royaume-Uni, en Belgique, aux Pays-Bas, en France et en Allemagne quant à l'alignement de nos intérêts avec les leurs, au déploiement de nos stratégies en matière de marques et à l'efficacité de nos investissements dans leurs points de connexion. En Allemagne, Beck's a poursuivi sur sa lancée des deux années précédentes en enregistrant une croissance à deux chiffres, et ce en dépit d'un marché en perte de vitesse de 1,8%. La présence nationale de Beck's a été renforcée par l'adjonction du portefeuille de Spaten, qui comprend Löwenbräu et la bière blanche Franziskaner dans le sud de l'Allemagne.

En Amérique du Nord, notre portefeuille de bières de luxe a encore entraîné la croissance du secteur. Une fois de plus, Stella Artois enregistre une hausse de plus de 50%. Beck's a gagné quant à elle 5,2%. Par ailleurs, nous avons observé les premiers signes d'une reprise pour Bass, qui a affiché une baisse de seulement 5,7% par rapport aux 14,2% enregistrés en 2003.

Nous avons également mis un terme à nos relations avec FEMSA (Fomento Economico Mexicano SA de CV) aux Etats-Unis et au Mexique. Pendant huit années, nous y avons détenu une participation et nous avons généré une croissance soutenue de leurs

marques Dos Equis, Tecate et Sol, ce qui nous a permis de dégager une excellente plus-value lors de la vente de notre participation. La fin de ces relations a donné lieu à la création d'InBev USA, synthèse de deux excellentes entreprises : Beck's North America et Labatt USA. InBev USA nous procure une souplesse nettement accrue et nous permet de nous concentrer sur nos propres marques de luxe dans un marché des bières importées haut de gamme en pleine croissance.

Au niveau mondial, nos volumes ont progressé de 3,3%, soit plus du double du secteur brassicole. En 2004, nos résultats en volume ont été particulièrement encourageants, et ce à plus d'un titre. En effet, ils font suite à une croissance de 6,3% en 2003 et ont été réalisés en dépit d'un des étés les plus pluvieux que l'Europe de l'Ouest ait connus au cours des soixante dernières années. Par ailleurs, cette croissance a été réalisée grâce à une amélioration de nos prix et grâce à la part relative des produits à marge plus élevée, de sorte que notre chiffre d'affaires ait enregistré une croissance supérieure à concurrence de 1% à celle de la croissance interne des volumes. D'autre part, la croissance de 3,3% n'inclut pas la croissance de nos activités en Chine et en Amérique centrale et du Sud, que nous avons incorporée dans le périmètre en 2004. Relevons encore que lorsque nos comptes annuels tiennent compte des quatre mois passés avec AmBev, le chiffre de 3,3% passe à 6,4%.

Nous avons maintenu ou accru notre position sur la majorité de nos marchés. Les progressions les plus significatives en termes de part de marché ont été les suivantes : +2,4 points en Bulgarie, +4,4 points en Chine, +15,5 points au Guatemala, +1,1 point en Russie, +1,2 point en Ukraine, + 0,2 point aux Etats-Unis ⁽¹⁾ et +3,0 points au Venezuela.

⁽¹⁾ Sur les marchés ou segments où nous sommes présents.

“Nous nous sommes aussi attachés à devenir l'entreprise la plus attentive au consommateur au sein du secteur des boissons.”

“Au niveau mondial, nos volumes ont progressé de 3,3%, soit le double du secteur brassicole.”

En Corée du Sud, nous avons subi un revers en termes de part de marché, et ce en raison d'une pénurie de capacité de bouteilles PET pour la marque Cass et d'une relative apathie de la marque OB dans l'horeca. En Hongrie, le recul de la part de marché s'explique par l'introduction de canettes bon marché importées d'Allemagne. En Croatie, ce recul s'explique par les mauvaises conditions climatiques au printemps et en été, par l'introduction de la loi sur la tolérance zero, et par la chute du pouvoir d'achat du consommateur concernant les produits de consommation courante.

Nous avons œuvré sans relâche à l'amélioration de nos coûts de gestion. Les charges d'exploitation et frais fixes ont connu une croissance interne de 1,5% sous le taux d'inflation moyen, ce qui correspond à l'objectif de 1-1,5% que nous nous étions fixé dans le cadre du pilier "efficacité hors pair". Nous avons arrêté l'exploitation de six brasseries et nous avons annoncé la fermeture de trois autres. Nous avons dégagé des synergies en termes d'approvisionnement aux quatre coins du monde, et ce pour tous les achats directs ou indirects. En outre, nous avons mis en oeuvre un modèle d'étalonnage de la productivité plus ambitieux et nous avons déployé des stratégies d'optimisation de nos unités de production.

Si nous examinons l'avenir, nous percevons le secteur brassicole, et plus largement celui des boissons, comme très attrayant. Rien que sur le segment brassicole, nous prévoyons pour les cinq prochaines années une croissance bénéficiaire de 10 milliards d'euros pour l'ensemble du secteur. Pour bénéficier de cette croissance, il nous faudra agir différemment que par le passé, il nous faudra explorer de nouveaux territoires et des nouveaux segments. Certes, ce potentiel bénéficiaire est exposé à divers aléas : risques de modification des législations, consolidation au niveau des détaillants et offensive des marques bon marché.

Toutefois, nous sommes persuadés que la bière, boisson de la modération et choix de prédilection pour toutes les catégories de consommateurs en âge minimum légal de l'apprécier, sera une excellente source de création de valeur à court, moyen et long terme.

Au moment de la création d'InBev, nous avons affirmé que notre objectif était d'être la meilleure entreprise brassicole au monde. Dans cette optique et dans un souci de maintenir des performances hors pair, nous avons actualisé nos valeurs et nos comportements en matière de leadership. Nous avons également réaligné notre structure organisationnelle en vue de nous focaliser sur l'excellence de nos activités de vente et de marketing au niveau local. Nous avons mis en place un nouveau système de rémunération qui accorde une rétribution hors pair en cas de résultats hors pair. Nous avons également instauré un nouveau processus de fixation des objectifs, qui nous permettra de mettre l'accent sur des initiatives précises et sur une exécution sans faille de nos programmes. Nous édifions une entreprise où ce sont les individus qui font la différence, une entreprise qui gagne, une entreprise qui met les consommateurs au premier plan, une entreprise où InBev et son personnel montrent la voie.

A l'heure où nous nous attelons à devenir les meilleurs, nous allons nous concentrer sans relâche sur les quatre piliers de notre stratégie, tout en veillant à ce que les instruments stratégiques soient étayés par les ressources et le financement adéquats. Certes, nous nous sommes fixé des objectifs très ambitieux. Cependant, nous sommes convaincus d'être capables de concrétiser notre mission et notre vision. Nous sommes également persuadés que les consommateurs continueront d'établir des liens durables avec nos marques.



Pierre Jean Everaert
Président du Conseil



John F. Brock
Chief Executive Officer

Présentation d'AmBev

Cinquième brasseur au niveau mondial détenant environ 68,1% du marché brassicole brésilien (à la fin de 2004), AmBev est présente sur treize marchés et occupe des positions de leader dans la plupart des pays d'Amérique centrale et du Sud. AmBev est l'un des brasseurs les mieux gérés et les plus rentables au monde, avec des marges opérationnelles (EBITDA) parmi les meilleures du secteur à plus de 37%.

La société est aussi le deuxième producteur brésilien de boissons non alcoolisées, avec 16,9% de part de marché. La division "Boissons non alcoolisées" formule en toute indépendance des stratégies et des plans d'action, tout en tirant parti des systèmes de production, de logistique et de distribution de la division brassicole.

Avec une production annuelle de 132 millions d'hectolitres, le Brésil est le troisième marché mondial pour les boissons non alcoolisées, derrière les Etats-Unis et le Mexique. Toutefois, au Brésil, la consommation de boissons gazeuses par habitant n'est que de 75 litres par an, ce qui augure un fort potentiel pour ces boissons, ainsi que pour la bière.

La société possède le plus vaste portefeuille de boissons non alcoolisées du Brésil (12 marques) : boissons rafraîchissantes, eau en bouteille, thé glacé et boissons isotoniques. La gamme compte des produits leaders de leur catégorie tels que Guaraná Antarctica et Gatorade, ainsi que des marques bien connues telles que Pepsi-Cola et Lipton Ice Tea.

AmBev dispose d'un réseau de distribution sans pareil qui lui permet d'atteindre plus de 1.000.000 de points de vente. Patrie d'AmBev, le Brésil héberge le centre nerveux de ses activités et est le quatrième marché brassicole mondial.

Axée sur les performances, sa culture est profondément enracinée à tous les échelons de l'entreprise et constitue un avantage concurrentiel incomparable. L'équipe de direction participe activement au processus de recrutement. Ne sont dès lors engagés que les individus susceptibles de s'épanouir au sein d'AmBev. Les employés les plus performants sont récompensés par des primes accordées dans le cadre d'un système de rémunération variable ambitieux, qui est lié à la réalisation par AmBev de ses objectifs. Les salariés les plus performants participent au programme d'actionnariat des salariés, qui garantit que la rentabilité pour l'actionnaire soit une priorité absolue pour ces collaborateurs.

“Le Brésil est le troisième marché mondial pour les boissons gazeuses non alcoolisées.”

Guide de nos activités

	Volumes tous produits confondus (en millions d'hl) ⁽¹⁾	Classement 2004	Part de Marché 2004 ⁽¹⁾	Nombre d'unités de production au 31/12/2004	Noms commerciaux
Au niveau mondial	233,5	No.1			
Amérique du Nord	21,7				
Canada	9,4	No.2	41,9%	8	Labatt Brewing Company
Cuba	0,8	No.2	32,1%	1	Bucanero
U.S.A.	6,8	No.4 ⁽⁵⁾	9,6% ⁽²⁾	1	InBev USA
Mexique ⁽¹³⁾	4,7	-	-	-	FEMSA ⁽¹⁰⁾
Amérique centrale & du Sud	105,5				
Brésil - Bières	57,8	No.1	66,2%	23 ⁽¹⁵⁾	Cia Bebidas Brasileira
Brésil - Boissons non alcoolisées	19,1	No.2	16,9%	4	Cia Bebidas Brasileira
République Dominicaine ⁽¹⁴⁾	1,5	No.1	60,3%	1	Embodom C.por A.
Guatemala	0,4	No.2	20,5%	1	Ind.del Atlântico S.A.
Equateur	0,2	No.3	7,0%	1	Cervesur SA
Pérou - Boissons non alcoolisées	2,4	No.2	14,7%	3	Cia Cerv.AmBev Peru SA
Venezuela	1,9	No.3	12,3%	1	CACN
Bolivie ⁽¹¹⁾	2,1	No.1	99,2%	4	Cia Boliviana National SA
Paraguay ⁽¹¹⁾	1,8	No.1	95,3%	1	Cia Paraguay SA
Uruguay ⁽¹¹⁾	0,9	No.1	98,1%	2	FNC SA
Argentine - Bières ⁽¹¹⁾	10,4	No.1	79,0%	6	Cia y Malteria Quilmes SAICA y G
Argentine - Boissons non alcoolisées ⁽¹¹⁾	6,5	No.2	18,7%	5	Cia y Malteria Quilmes SAICA y G
Chili ⁽¹¹⁾	0,4	No.3	11,4%	1	Cia Chile SA
Europe de l'Ouest	43,9				
Belgique	6,4	No.1	56,3%	4	Interbrew Belgium
France	2,4	No.3	9,0%	0	Interbrew France
Luxembourg	0,2	No.1	42,4%	1	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch S.A.
Pays-Bas	2,6	No.2	15,4%	2	Interbrew Nederland
Royaume-Uni ⁽³⁾	12,6	No.3	18,8%	4	Interbrew UK
Allemagne	14,2 ⁽⁴⁾	No.2	9,6%	9 ⁽¹⁶⁾	Interbrew Deutschland
Italie	1,0	No.4	6,0%	0	Interbrew Italia
Espagne ⁽¹²⁾	0,8	-	-	-	Damm ⁽¹⁰⁾
Exportations/Licences gérées par les filiales en Europe de l'Ouest	3,7	-	-	-	
Europe centrale et Europe de l'Est	34,6				
Bosnie-Herzégovine	0,1	No.1	34,8% ⁽¹⁷⁾	1	Uniline
Bulgarie	1,4	No.2	29,3%	3	Kamenitza
Croatie	1,6	No.1	44,6%	1	Zagrebacka Pivovara
République tchèque	2,3	No.2	14,4%	3	Pivovary Staropramen
Hongrie	2,3	No.1	30,1%	1	Borsodi Sorgyar
Serbie-Monténégro	3,1	No.1	47,2%	2	Trebjesa Apatin
Roumanie	2,2	No.3	15,3%	3	Interbrew Romania Interbrew Efes Brewery
Slovénie ⁽¹⁰⁾	0,4	-	-	-	Union ⁽¹⁰⁾
Russie	12,7	No.2	15,6%	8	SUN Interbrew
Ukraine	7,4	No.1	35,5%	3	SUN Interbrew
Exportations/Licences gérées pas les filiales en Europe centrale et Europe de l'Est	1,2	-	-	-	
Asie-Pacifique	25,6				
Chine	18,1	No.3 ⁽⁷⁾	9,6% ⁽⁷⁾	18	Interbrew China Zhujiang ⁽¹⁰⁾
Corée du Sud	7,5	No.2	41,0%	3	Oriental Brewery
Exportations/Licences au niveau mondial ⁽⁸⁾	2,2				

⁽¹⁾ Pro forma pour 12 mois volumes et parts de marché.

⁽²⁾ Sur le segment des "Importations et Bières de spécialité nationales". Hors volumes FEMSA.

⁽³⁾ Hors volumes de Beck's au Royaume-Uni.

⁽⁴⁾ Comprenant des volumes de boissons non alcoolisées et Spaten-Franziskaner pour 12 mois (y compris 9 mois Exportations/Licences).

⁽⁵⁾ Sur le segment des "Importations".

⁽⁶⁾ Marques déposées de nos partenaires.

⁽⁷⁾ En tenant compte de 100% de Zhujiang.

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

⁽⁹⁾ Brassées sous licence.

⁽¹⁰⁾ Participation minoritaire.

Marques mondiales	Principales marques locales
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen	Alexander Keith's, Boomerang, Budweiser ⁽⁹⁾ , Kokanee, Labatt Blue, Blue Light, Labatt Sterling, Labatt Ice, Wildcat
Beck's	Bucanero ⁽⁶⁾ , Bucanero Malta ⁽⁶⁾ , Cristal ⁽⁶⁾ , Mayabe ⁽⁶⁾
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen	Belle Vue, Bohemia, Boddington's, Labatt Blue, Blue Light, Haake-Beck, Löwenbräu, Rolling Rock, Rock Green Light, St.Pauli Girl
Brahma	Antarctica, Bohemia, Caracu, Kronenbier, Polar, Serralalte, Skol Guaraná Antarctica, Pepsi ⁽⁹⁾ Pepsi ⁽⁹⁾
Brahma	Brahva
Brahma	Concordia, Pepsi ⁽⁹⁾ , Triple Kola
Brahma	Ducal ⁽⁶⁾ , Pacena ⁽⁶⁾ , Taquina ⁽⁶⁾
Brahma	Baviera ⁽⁶⁾ , Ouro Fino ⁽⁶⁾ , Pilsen ⁽⁶⁾ Nortena ⁽⁶⁾ , Patricia ⁽⁶⁾ , Pilsen ⁽⁶⁾
Brahma, Stella Artois	Andes ⁽⁶⁾ , Iguano ⁽⁶⁾ , Norte ⁽⁶⁾ , Quilmes ⁽⁶⁾ , Quilmes Cristal ⁽⁶⁾ 7UP ⁽⁹⁾ , Pepsi ⁽⁹⁾ Baltica ⁽⁶⁾ , Becker ⁽⁶⁾
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass	Belle Vue, Jupiler
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass	Boomerang, La Bécasse, Loburg
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe	Belle Vue, Diekirch, Jupiler, MouseL
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe	Dommelsch, Jupiler, Hertog Jan, Oranjeboom
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen	Boddington's, Castlemaine XXXX ⁽⁹⁾ , Labatt, Murphy's ⁽⁹⁾ , Oranjeboom, Rolling Rock, Tennent's
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Staropramen	Diebels Alt, Diebels Light, Dimix, Franziskaner, Gilde, Haake-Beck, Hasseröder, Lindener, Löwenbräu, Schwarzer Herzog, Spaten, Wolters
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen	Tennent's Super Estrella Damm ⁽⁶⁾ , Xibeca Damm Classic ⁽⁶⁾
Beck's, Stella Artois	Bergensbrau, Ozujsko
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe	Astika, Burgasko, Kamenitza, Pleven, Slavena
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe	Izzy, Ozujsko
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen	Branik, Kelt, Mestan, Ostravar, Rallye, Vratislav, Velvet
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen	Borostyan, Borsodi Barna, Borodi Bivaly, Borsodi Polo, Borsodi Sör, Holsten ⁽⁹⁾
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen	Jelen, Nik Cool, Nik Gold, Niksicko Pivo, Niksicko Tamno
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe	Bergensbier, Caraiman ⁽⁹⁾ , Efes ⁽⁹⁾ , Hopfen König, Noroc
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen	Fructal ⁽⁶⁾ , Union ⁽⁶⁾
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen	Bag Beer, Klinkskoe, Pikur, Premier, Rifey, Sibirskaia Korona, Tolstiak, Volzhanin
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen, Bass	Chernigivske, Rogan, Taller, Yantar
Beck's	Baisha, Double Deer, Jinling Yali, Jinlongquan, KK, Lulansha, Santai, Shiliang
Beck's, Stella Artois, Leffe	Zhujiang ⁽⁶⁾ , Supra ⁽⁶⁾ , Zhujiang Fresh ⁽⁶⁾ Budweiser ⁽⁹⁾ , Cass, Cafri, OB
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen	

⁽¹¹⁾ Filiales de QUINSA (Quilmes Industrial S.A.) consolidées au prorata dans la partie financière de ce rapport annuel.

⁽¹²⁾ Ventes des bières d'InBev reprises sous "Exportations au niveau mondial".

⁽¹³⁾ InBev a vendu sa participation de 30% dans Femsca Cerveza le 31 août 2004 ; le volume repris correspond à 8 mois.

⁽¹⁴⁾ Les activités actuelles comprennent des boissons non alcoolisées ; la brasserie est en construction.

⁽¹⁵⁾ Brésil : 12 brasseries pures et 11 usines mixtes.

⁽¹⁶⁾ Allemagne : y compris 1 usine de boissons non alcoolisées.

⁽¹⁷⁾ Comprenant les importations de Apatin, Serbie et de Trebjesa, Monténégro.

Générateurs de succès 2004

Générateurs de succès 2004

En 2004, nos volumes ont connu une croissance interne de 3,3%, celle du chiffre d'affaires a été de 4,3%, celle de l'EBITDA de 8,9% et celle de l'EBIT a atteint 11,5%, dépassant ainsi les résultats enregistrés par la quasi-totalité de nos concurrents dans le secteur. Lorsque nous tenons compte des résultats des quatre mois passés avec AmBev, la croissance interne de nos volumes est de 6,4%.

Nous avons une compréhension très claire des sources de création de valeur dans notre secteur. Nous savons comment créer des liens avec les consommateurs et nous avons une vision claire de l'évolution future de nos activités. La mise en œuvre de notre stratégie, de nos axes de développement et des activités qui les soutiennent génère des résultats hors pair. Notre intention est de poursuivre dans cette voie, avec encore plus de clarté, de focalisation et de capacité d'exécution en 2005 et au-delà.

Véritable catalyseur, le rapprochement avec AmBev a accéléré le déploiement de notre stratégie intégrée. La réunion de ces deux entreprises a activé la mise en œuvre de nos projets commerciaux et de nos initiatives en matière de productivité, ce qui a débouché sur une multitude de nouvelles synergies. Nous nous sommes alignés derrière une nouvelle culture qui met en avant la réalisation de nos objectifs et qui s'appuie sur des indicateurs de performance améliorés et sur une politique de rémunération liée aux résultats. Notre cadre stratégique, cependant, demeure inchangé.

Jadis la somme d'entités locales autonomes, InBev est devenue une entreprise intégrée, concentrée et hautement performante. Désormais, les choix en termes de répartition des investissements sur les différentes marques et pays sont arrêtés au niveau du groupe. Cette approche permet la concentration optimale de nos efforts et le ciblage des ressources sur nos priorités et sur les opportunités les plus importantes.

PUISSANCE DE NOS MARQUES

En 2003, nous avons enregistré les premiers résultats de ce pilier avec une croissance interne de nos volumes nettement supérieure à celle du secteur. Cette tendance s'est poursuivie en 2004. Cette progression a été réalisée grâce à la croissance de nos marques mondiales, mais aussi grâce à celle de nos marques haut de gamme et de nos marques cœur de marché locales.

Nos marques constituent le fondement de notre entreprise, la pierre angulaire de nos relations avec les consommateurs et la clé de notre succès durable. Nos principaux atouts sont notre portefeuille de marques et les liens durables qu'elles nous ont permis de tisser avec les consommateurs et enfin le partenariat qui existe avec nos clients et notre personnel. Nous investissons dans nos marques afin de créer un avantage concurrentiel durable, et ce en répondant aux besoins des consommateurs du monde entier et en établissant des positions de leader pour nos marques, sur tous les marchés où nous opérons.

En 2004, nous avons maintenu ou accru notre part sur la majorité de nos marchés. Nous avons réalisé des progrès significatifs en définissant les associations de marques gagnantes dans les pays où nous déployons nos activités et en réaffectant les ressources visant à les soutenir. Dans le passé, ce genre de décisions étaient prises à l'échelon national. Désormais, ces choix interviennent au niveau du groupe c.à.d. définir un portefeuille de marques optimal dans chaque pays et sur chaque segment de marché et décider si leur niveau de financement doit être augmenté ou réduit. Pour la première fois de notre histoire, nous disposons d'une stratégie de portefeuille mondiale associant pays et marque, ainsi que d'un instrument d'affectation des ressources intégré et harmonisé. Pour InBev, ce changement est de taille.

“Pour lui conserver son authenticité, InBev brasse Beck’s dans le respect du Reinheitsgebot, le décret sur la pureté de la bière édicté en 1516.”

Marques phares mondiales

Au cours de l’exercice, nous avons à nouveau réalisé une forte croissance de toutes nos marques mondiales, et ce grâce à une stratégie de développement claire, visant à accroître le nombre de pays où sont vendues nos marques phares Stella Artois et Beck’s. En 2004, dans un secteur qui a connu une croissance inférieure à 2%, leurs résultats combinés ont été une fois encore excellents, comme en témoigne leur croissance de près de 5%.

Nous avons en effet introduit ces marques sur de nouveaux marchés en utilisant pour leur lancement nos compétences en matière d’innovation. Beck’s a été lancée en Russie, en Ukraine et en Bulgarie, où elle s’est vendue à plus de 100,000 hectolitres. En Chine, Beck’s, introduite en mai, a doublé ses volumes chaque mois depuis son lancement.

Sur la quasi-totalité des marchés où nous en assurons la commercialisation nous-mêmes, Beck’s a progressé de plus de 10%, avec une mention particulière pour l’Allemagne où la marque a enregistré une hausse de 11,2% sur un marché en recul de 1,8%. Sur l’ensemble de l’Europe, Beck’s a vu ses volumes s’accroître de 13,2%. Désormais produite localement en Russie, en Roumanie, en Bulgarie, en Ukraine et en Hongrie, Beck’s ne tardera pas à être brassée sur d’autres marchés d’Amérique du Sud, d’Europe et de la zone Asie-Pacifique. Dans tous ces pays, InBev brasse Beck’s dans le respect du Reinheitsgebot, le décret sur la pureté de la bière édicté en 1516, et ce dans un souci de conserver à la marque toute son authenticité.

Aux Etats-Unis, Beck’s a particulièrement bien progressé avec une croissance de 5,2%. Avant notre acquisition de la brasserie Beck’s en 2002, la part de marché de la marque aux Etats-Unis était en recul depuis dix ans. Il aura fallu moins de deux ans à Beck’s pour amorcer un redressement, soutenue par une campagne intégrée de vente et de marketing. Beck’s a également affiché de beaux résultats en Europe centrale et en Europe de l’Est, avec des résultats exceptionnels en Roumanie où ses ventes sont passées de zéro à plus de 200.000 hectolitres en deux ans.

Stella Artois a poursuivi son impressionnante ascension partout dans le monde, en particulier au Canada et aux Etats-Unis où elle réalise une progression de plus de 50%. Stella Artois demeure l’une des marques à plus forte croissance dans les principales villes d’Amérique du Nord où elle est commercialisée. Au Royaume-Uni, Stella Artois a accru sa part de marché exprimée en valeur, en dépit d’un léger recul des volumes. Dans ce contexte, l’état de santé de la marque et la fidélité des consommateurs à son égard s’améliorent sans cesse, à l’instar de notre rentabilité et de celle de nos partenaires du commerce de détail. La commercialisation de Stella Artois a été soutenue par une nouvelle campagne publicitaire internationale attrayante, une nouvelle bouteille estampillée haut de gamme et un nouvel emballage harmonisé au niveau mondial : autant d’éléments qui ont alimenté la croissance et permis d’augmenter le différentiel de prix au consommateur partout dans le monde. Dans le cadre de la nouvelle expansion en compagnie d’AmBev, la marque a été lancée avec succès en Argentine. Elle s’est aussi positionnée sur neuf nouveaux marchés dans le monde.

Beck’s a gagné plus de

10%

sur les marchés où nous la commercialisons.

Générateurs de succès 2004

“Deuxième marque du Brésil, Brahma a vu sa part de marché grimper à 19,8%.”

Dans la zone Asie-Pacifique, le duo formé par Beck's et Stella Artois a montré son efficacité en vendant plus de 500.000 hectolitres sur une multitude de marchés, de l'Australie à la Corée du Sud. Beck's, marque alliant personnalité et authenticité, et Stella Artois, summum de la qualité et de la valeur, répondent à des besoins différents, formulés par des consommateurs différents. Ensemble, elles contribuent à accroître notre part de marché dans le segment en plein essor des bières haut de gamme.

Brahma, notre troisième marque phare mondiale, est la principale bière de tradition du Brésil. Lancée en 1888, cette marque a occupé une place importante sur le marché tout au long de son histoire. Aujourd'hui, elle est la huitième bière la plus vendue dans le monde. En 2004, Brahma a enregistré des résultats exceptionnellement bons. En réaction à la campagne agressive d'un concurrent, AmBev a en effet déployé une communication efficace visant à renforcer l'image de la marque et à améliorer les indicateurs commerciaux.

Deuxième marque du Brésil, Brahma a vu sa part de marché grimper à 19,8%. Ses campagnes de marketing ont dopé l'indice de préférence des consommateurs pour la marque et lui ont valu à plusieurs reprises les éloges du monde de la publicité. Marque phare d'AmBev sur tous les autres marchés d'Amérique centrale et du Sud, elle y a rencontré de beaux succès. En outre, Liber, une nouvelle variété non alcoolisée de Brahma, a été commercialisée, renforçant encore l'affinité de Brahma avec les consommateurs brésiliens.

Bières spéciales internationales et marques multi-pays

En 2004, nous avons maintenu le tempo de déploiement et de croissance accélérée des bières spéciales internationales, Leffe et Hoegaarden. Une initiative conjointe, mise en oeuvre dans plusieurs pays (principalement en Russie, au Royaume-Uni et en France), a consisté à augmenter la distribution de ces deux marques et à les soutenir davantage. Leffe a poursuivi sa croissance fulgurante au Royaume-Uni (+41%), soutenue par une nouvelle campagne publicitaire. Cette marque a progressé de 5% dans la zone BeNeFraLux (Belgique, Pays-Bas, France et Luxembourg) et a enregistré une croissance à deux chiffres en Italie, au Canada et aux Etats-Unis.

La marque Bass a connu une brillante réussite grâce à la mise en place par InBev USA d'un programme de soutien spécifique et à un recentrage sur les valeurs essentielles de la marque, à savoir son statut de légende qui met au défi les consommateurs de "toucher au sublime". Suite au gain de nouveaux points de vente auprès d'importants clients du secteur horeca et grâce à l'excellente amélioration des ventes dans les points de vente existants, la marque a enregistré une croissance de ses ventes au cours du second semestre de l'exercice. Staropramen, notre autre marque multi-pays, a écoulé près de 600.000 hectolitres hors de son marché d'origine (République tchèque) où elle demeure le fleuron de la ville de Prague. La marque a vu ses volumes internationaux progresser de plus de 21% par rapport à 2003. Elle a, en particulier, signé de très belles performances au Royaume-Uni (+24,9%) et en Russie (+52,4%).

Leffe

+41%

au Royaume-Uni.

Bières de luxe locales et blondes cœur de marché

Si les marques internationales génèrent des bénéfices considérables et ont un fort potentiel de croissance, les bières de luxe locales et les marques cœur de marché demeurent le principal élément constitutif de notre gamme et sont appelées à le rester dans le futur. Nous avons identifié les marchés où nous pouvons espérer gagner dans les segments des bières de luxe locales et des blondes cœur de marché et où nous allons dès lors investir de manière importante afin d'accélérer leur croissance.

Le Brésil est l'un des pays où nous investirons dans ces marques cœur de marché. Dans ce pays, la marque Skol vient largement en tête du palmarès des ventes. Troisième bière la plus vendue au monde, elle a détenu une part de marché de plus de 30% au cours des quatre dernières années. Son slogan ("The beer that goes down round") "La bière qui se descend rondement" est même entré dans le langage courant. La plate-forme d'événements et de sponsoring constituée autour de la marque englobe tous les types de musique et a transformé de modestes engouements locaux en gigantesques phénomènes au niveau national. L'innovation est aussi un des piliers fondamentaux de la marque. Skol se classe ainsi en tête du palmarès des innovations sur le marché brassicole brésilien. La marque a notamment à son actif la commercialisation de nombreuses "premières" nationales dans le domaine de l'emballage telles que canettes, bouteilles à long goulot, bouteilles à gros goulot, sans oublier la Skol Beats.

En 2004, Skol a amélioré sa position concurrentielle dans le pays en renforçant sa présence dans les différentes régions du pays. Ceci fut réalisé en connectant la marque aux passions spécifiques des consommateurs de chaque région. En conséquence, la marque a de nouveau augmenté sa part de marché qui atteint désormais 31,6%. En 2004, Antarctica s'est adjugé la troisième position en termes de part de marché, offrant au portefeuille d'AmBev les première, deuxième et troisième marques du pays.

Antarctica a connu une incroyable année 2004, qui l'a vue déployer la campagne "Consommateurs officiels d'Antarctica" et mettre les consommateurs au défi de choisir "La seule, la vraie Antarctica". En 2004, sa part de marché a augmenté pour atteindre 14,8%.

Au Canada, notre portefeuille de bières de luxe montre la voie en progressant deux fois plus que ce segment. Kokanee et Alexander Keith's, en hausse de 9,3%, affichent d'excellents résultats. Bien que le segment des blondes cœur de marché ait décliné, Budweiser a été à contre-courant de la tendance en poursuivant sa croissance avec une augmentation de 2,4% par rapport à l'année précédente.

En Europe centrale et en Europe de l'Est, nos marques cœur de marché ont affiché une excellente croissance de leurs volumes et de leurs parts sur pratiquement tous les marchés. En Russie, Sibirskaia Korona et Klinskoye ont continué à oeuvrer de concert à l'extension de leur part de marché, au détriment des concurrents. Les deux marques figurent parmi les bières préférées du pays et en février, nous avons lancé une nouvelle variété du nom de Klinskoye Arriva, avec l'intention d'en écouler 100.000 hectolitres sur l'année. En définitive, nous en avons vendu 100.000 hectolitres *par mois*. Cet exemple démontre que l'innovation et un flux constant de nouveautés peuvent doper les ventes sur une grande partie de nos marchés.

“En Europe centrale et de l’Est, les marques cœur de marché ont affiché une excellente croissance des volumes et de la part de marché.”

Générateurs de succès 2004

En Ukraine, marché à fort potentiel de croissance pour InBev, Chernigivske a pris, à partir de novembre, la première place au palmarès des ventes du pays et a réalisé une progression de 33,5% par rapport à l'année précédente. La marque a triplé sa taille au cours des trois dernières années pour devenir l'une des marques à plus forte croissance d'InBev. Kamenitza en Bulgarie a également affiché de beaux résultats nous permettant d'augmenter notre part de marché dans ce pays. La Hongrie était l'un des plus grands défis du groupe en 2004, où l'afflux de canettes à bas prix provenant d'Allemagne a généré une perte de part de marché de 0,3 point.

En Europe de l'Ouest, Jupiler sort comme à l'accoutumée du lot. La marque, dont la part de marché a progressé pour atteindre 51% dans la grande distribution, a commencé à s'implanter sur les marchés voisins. Au Royaume-Uni, Boddingtons a connu un vif succès. Elle a enregistré une excellente croissance grâce à des initiatives de vente et de marketing plus ciblées.

Les marques cœur de marché ont été les moteurs de notre croissance dans la zone Asie-Pacifique. En Corée du Sud, Cass a poursuivi sa progression soutenue et a gagné 6,5% par rapport à l'année précédente, et ce sur un marché atone. Cass et OB ont fait cause commune, en particulier sur le marché de la grande distribution, où les efforts de relance d'OB ont permis à la marque d'accroître sa part du marché de la consommation à domicile, et ce après dix années de régression. Nonobstant ces initiatives, notre part de marché a été soumise à rude épreuve et est en légère baisse par rapport à l'année précédente.

En Chine, nos marques cœur de marché ont presque toutes excellé, avec une mention spéciale pour Baisha, Double Deer, Shiliang et KK, cette dernière emportant la palme avec une croissance de 37,3% par rapport à 2003.

Marques de boissons non alcoolisées mondiales

Produite pour la première fois au Brésil en 1921, Guaraná Antarctica est une boisson hors du commun dans l'univers des boissons non alcoolisées. Elle est unique en son genre de par son arôme et son authentique caractère brésilien. Aujourd'hui, elle occupe la deuxième place du classement des boissons non alcoolisées du pays. Numéro un du segment des boissons aromatisées, elle intervient pour plus de la moitié dans la part de marché d'AmBev (16,9%). La boisson est fabriquée à base de guaraná, un fruit issu d'une agriculture respectueuse de l'environnement, cultivé dans la plantation de Santa Helena, située dans la région de Maués, au cœur de la forêt amazonienne.

Au Brésil, la marque Pepsi traverse aussi une phase positive grâce à une solide stratégie d'innovation. Lancé en 2002, Pepsi Twist est à l'origine d'une progression de la part de marché globale de la marque Pepsi de 9% en 2002 à 12,1% du segment des boissons au cola en 2004, soit une progression de 3,1%.

Parmi les autres nouvelles initiatives, citons le lancement de Pepsi X. Cette boisson énergisante, qui s'adresse aux adolescents noctambules, contribue à vanter l'image de modernité de la marque Pepsi dans le sud du pays.

En 2004, le Brésil a été le premier pays à lancer le nouveau format de bouteille en PET mis au point par Pepsi. Plus facile à manipuler, ce type de conditionnement est considéré par les consommateurs comme le plus moderne du secteur. Le nouvel emballage a été lancé pour tous les produits Pepsi et AmBev au format 2 litres et explique nos bons résultats durant la haute saison 2004.

“En Ukraine, Chernigivske a pris, en novembre, la première place du palmarès et est l'une des marques à plus forte croissance d'InBev.”

GAGNER AU "POINT DE CONNEXION"

Gagner au point de connexion consiste à miser sur le moment et l'endroit où les consommateurs choisissent en fin de compte d'acheter ou de consommer nos marques. Cette attention suppose de développer des compétences en matière de vente et de merchandising, d'instaurer une relation privilégiée avec nos clients et de déployer un marketing basé sur les moments de consommation spécifiques à chaque canal de distribution. C'est à ce moment crucial que nos efforts doivent culminer pour déboucher sur le choix de la bonne marque et sur une expérience inoubliable pour le consommateur. Nos Belgian Beer Cafés (dont trois ont ouvert leurs portes en 2004) en sont un bel exemple.

Nous n'avons cessé de perfectionner les compétences de tous les intervenants au point de connexion, en particulier dans le domaine du marketing et des ventes. De même, nous nous sommes attelés à comprendre les attentes des consommateurs et à mettre au point des plans commerciaux basés sur cette compréhension.

Pénétration du marché

La mise en oeuvre de notre "Global Field Sales Force Academy" a joué un rôle capital dans l'amélioration de notre pénétration du marché. Cette "Academy" nous permet de déployer une approche harmonisée en matière de formation et enseigne aux participants les meilleures techniques de vente par téléphone. Ce programme a été suivi par plus de 5.000 membres de nos forces de vente. Des formateurs motivés sont désormais à l'oeuvre dans presque tous les pays pour soutenir le déploiement de l'Academy.

En 2004, notre principale initiative baptisée "More seen, more cold, more sold" a vu le jour. L'axe de cette campagne consistait à installer un grand nombre de nouvelles unités réfrigérantes, puisque nous avons identifié une corrélation directe entre la part de marché au sein des unités réfrigérantes et la part de marché en volume. En accélérant et en élargissant le déploiement de ces unités réfrigérantes, source de ventes supplémentaires (surtout en été), nous avons véritablement influencé notre résultat net.

En 2004, nous avons modifié notre modèle de commercialisation. Nous avons défini trois options - distribution directe, distribution par des tiers ou formules hybrides - afin d'optimiser la rentabilité et de répondre pleinement aux besoins des consommateurs et de nos clients. Nous avons procédé à des analyses marché par marché afin d'améliorer la qualité de nos distributeurs. Le déploiement de notre programme "Distribution Excellence" s'est poursuivi sur les marchés clés d'Europe centrale et en Italie.

En Russie, nous avons augmenté le nombre d'agents commerciaux dédiés à nos produits, employés par nos distributeurs. Ces grossistes se concentrent donc exclusivement sur nos marques. Sur d'autres marchés européens, nous avons choisi d'instaurer nos propres réseaux de distribution directe ou de grossistes exclusifs. Ces réseaux sont rassemblés au sein d'un système national dans chaque pays, ce qui dope la productivité de notre distribution dès que nous atteignons la masse critique. En Chine, nous avons élaboré un plan de pénétration du marché dans trois provinces, dont la mise en oeuvre est prévue en 2005.

La nouvelle société InBev s'est structurée en Zones et en Business Unit pour rester plus proche de ses clients et de ses consommateurs et avoir une meilleure approche du marché. Notre réussite réside dans notre capacité à sécuriser et à personnaliser la façon dont nous distribuons nos produits, à développer constamment nos relations avec le client, à être leader du secteur par un marketing et un merchandising basés sur les moments de consommation et à orchestrer un parfait déploiement de nos initiatives à chaque point de connexion.

Générateurs de succès 2004

UNE EFFICACITÉ HORS PAIR

Cette efficacité hors pair consiste notamment en l'optimisation de notre réseau de brasseries. Ce processus de rationalisation de nos activités industrielles et logistiques est permanent. A l'heure où s'estompent les barrières commerciales de par le monde, nous en profitons pour reconsidérer la stratégie de notre chaîne d'approvisionnement, ainsi que nos méthodes d'achat. Nous tirons parti de toutes les possibilités d'amélioration de notre production et de notre distribution, ce qui nous conduit à un modèle de fonctionnement plus intégré.

En 2003, nous avons annoncé la fermeture de la brasserie de Breda aux Pays-Bas. En 2004, nous avons annoncé la fermeture supplémentaire de trois brasseries: une à Belfast en Irlande du Nord, une à Manchester en Grande-Bretagne, et une à New Westminster au Canada. En Chine, nous avons cessé les activités de six brasseries, l'une près de Nanjing et cinq dans la province de Hubei. Dans le même temps, nos 12 brasseries chinoises nouvellement acquises ont été intégrées au sein du réseau existant, ce qui a généré un volume supplémentaire de 12 millions d'hectolitres en 2004.

Toutes ces mesures sont autant d'étapes visant à optimiser la capacité disponible et nos investissements. Un programme mondial d'optimisation de nos unités de production est actuellement en cours. Bien qu'à son début, ce programme commence à avoir un impact sur le rendement de nos usines. Nous avons déjà observé de réels progrès au sein de nos deux premières brasseries pilotes de Montréal et Leuven, qui nous ont permis de vérifier l'efficacité du concept. La troisième unité pilote choisie est la brasserie Klin en Russie. Le déploiement à l'échelle mondiale est prévu pour les deux prochaines années.

Ayant déjà l'expérience de programmes d'optimisation similaires, AmBev a participé au développement du projet et en a accéléré la mise en oeuvre au niveau mondial. L'objectif est de constituer des brasseries hautement performantes, focalisées sur l'efficacité et soutenues par des structures de service plus centralisées qui leur fourniront une assistance dans le domaine de la technologie, de l'ingénierie, du respect des normes et de la logistique.

Achats

En 2004, nos efforts en matière d'achats ont porté sur les catégories de dépenses qui par le passé n'ont pas fait l'objet de stratégies d'achat sophistiquées et qui, dès lors, présentent encore des possibilités d'amélioration.

En étroite collaboration avec les principaux utilisateurs internes, le département Achats s'est penché sur les prix que nous payons notamment pour les médias, la consultance, les voyages d'affaires, les services de messagerie express, le fret maritime, les tenues des ouvriers, les réfrigérateurs, l'impression, les verres et les technologies de l'information.

Ainsi, InBev est passée de onze régies publicitaires à deux et a réaffecté ses dépenses commerciales pour dégager un meilleur rendement sur investissement. En outre, nos programmes de sponsoring à travers le monde ont fait l'objet de modifications majeures. Ces initiatives nous ont permis de comprimer fortement nos frais par rapport à 2003, dans des catégories où le département Achats n'intervenait généralement pas.

Le fait d'utiliser notre poids mondial en matière d'achats ainsi que des procédures d'achat de premier ordre dans des pays tels que la Russie, l'Ukraine, la Corée du Sud et la Serbie nous ont permis de dégager des bénéfices substantiels, tout comme en Chine, où les achats de malt et de houblon sont désormais centralisés. En Europe, l'approvisionnement a été centralisé au sein d'une structure unique. Dans les pays à forte croissance, nous continuons à avoir scrupuleusement recours aux adjudications en ce qui concerne nos investissements en nouveaux biens d'équipement.

InBev n'a pas échappé à la pression mondiale sur le prix des matières premières, emmenée par la hausse du prix des métaux et du pétrole, et par la taille des récoltes, en dessous de la moyenne, sur les marchés agricoles dans certains pays. La mise en oeuvre d'initiatives visant à l'utilisation optimale des matières, l'usage novateur de la technologie des enchères électroniques et le recours accru à de nouveaux fournisseurs installés dans les pays à bas prix sont autant de mesures qui nous ont aidés à limiter la hausse des prix. Ces nouvelles initiatives nous ont permis d'atteindre une réduction par rapport à 2003 du coût des produits d'emballage. La hausse du prix global de base des matières premières, comparée à 2003, était inférieure à celle budgétée et était à un niveau plus bas que le niveau d'inflation.

Chine :

12 millions

d'hectolitres additionnels
en 2004.

A l'avenir, InBev s'attellera sans relâche à tirer parti de son envergure mondiale pour comprimer au maximum le coût des biens et de services achetés à l'extérieur. L'année 2004 a marqué une étape importante dans cette voie et nous place dans une position qui nous permettra de dégager les synergies en termes d'approvisionnement qui découleront de l'intégration d'Interbrew et d'AmBev.

L'augmentation du taux d'utilisation de nos usines découle d'une amélioration de la planification de la chaîne de production et de distribution. Le premier projet a été déployé en Ecosse. Réalisé au sein de notre brasserie de Wellpark en 2004, il sera étendu aux autres sites d'Europe de l'Ouest en 2005. A Wellpark, nous avons mis en oeuvre un nouveau procédé de programmation de la production, lié à notre organe de planification centrale.

En 2004, la qualité "au-delà des portes de la brasserie" nous a davantage mobilisée. Au Royaume-Uni, le programme "Quality @ Heart" illustre à merveille la prise de conscience du personnel de production par rapport aux consommateurs et au lien indubitable entre les améliorations techniques au sein des brasseries et l'amélioration, perceptible par les consommateurs, de la qualité de nos produits. AmBev a mis en oeuvre un programme similaire, axé sur les améliorations techniques, mais s'intéressant également aux progrès réalisés au niveau de l'entreposage et de la distribution.

Un programme mondial a été mis en place dans le but de comparer les procédures d'exploitation appliquées dans les différentes zones et de n'appliquer que les meilleures. Cette démarche débouchera sur une amélioration de la qualité et de l'efficacité.

Afin de réaliser nos engagements pour 2007, nous comptons améliorer nos résultats en tirant pleinement parti de notre taille. Nous entendons avoir recours à des spécialistes et consolider nos connaissances en centralisant l'élaboration des procédés, des pratiques et des normes d'exploitation.

CROISSANCE EXTERNE CIBLÉE

Dans l'ensemble, 2004 aura été une année charnière pour InBev en termes de croissance externe.

Le rapprochement avec AmBev fut au centre de nos préoccupations pendant les huit premiers mois de l'année. L'opération qui a donné naissance à InBev a été finalisée avec succès le 27 août.

Le démantèlement du partenariat avec FEMSA au sein de Labatt USA et le rachat des actions détenues par le Groupe SUN dans SUN Interbrew ont constitué des avancées importantes pour notre société. InBev a désormais une maîtrise totale de l'évolution de ses activités sur des marchés importants d'un point de vue stratégique, à savoir les Etats-Unis, la Russie et l'Ukraine.

En Chine, nous avons fortement consolidé nos activités existantes dans la province clé de Zhejiang en faisant l'acquisition de 70% des actions de la brasserie Shiliang. A la suite de cette opération, notre part de marché dans la province a atteint 50%. InBev est donc bien placée pour accroître encore davantage sa croissance interne.

Nous avons également acquis les 50% que nous ne possédions pas encore au sein du groupe Lion. Grâce à ces deux opérations, InBev est devenue le troisième groupe brassicole de Chine et occupe des positions de leader dans les provinces de Zhejiang, Guangdong (via notre partenariat à 24% dans Zhujiang Brewery Group), Hubei, Hunan et Jiangsu. Ces provinces dégagent parmi les meilleures perspectives d'avenir en termes de croissance interne et de rentabilité, et ce conformément à la stratégie déployée en Chine depuis 2001.

Tout au long de l'année, nous avons oeuvré activement en vue de finaliser les opérations précédemment annoncées en Chine et en Allemagne, et ce en sus des transactions susmentionnées AmBev, FEMSA et SUN.

Nous avons travaillé d'arrache-pied à l'intégration des entreprises nouvellement acquises. La création d'InBev a occasionné un intense travail de convergence de notre organisation interne, des pratiques commerciales et des équipes d'AmBev et d'Interbrew. La fusion de Beck's North America et Labatt USA a été réalisée dans la foulée de l'accord avec FEMSA. Quant à Apatin, numéro un en Serbie, et Spaten, qui nous apporte la marque Franziskaner et permet à notre plate-forme allemande de bénéficier d'une position significative sur le segment en pleine croissance des bières de froment, elles ont été intégrées au sein de leurs structures respectives, en Europe centrale et en Allemagne.

Dans une perspective d'avenir, la croissance externe d'InBev sera un des quatre piliers soutenant notre ambition de devenir le meilleur groupe brassicole au monde.

“Afin de réaliser nos engagements pour 2007, nous comptons améliorer nos résultats en tirant pleinement parti de notre taille.”

Générateurs de succès 2004

Nous allons continuer, de manière méthodique et ciblée, à concentrer nos efforts sur les transactions génératrices de valeur. Pour ce faire, nous allons mettre l'accent sur trois domaines : renforcement de nos positions sur des marchés où existent des possibilités de conforter ou d'atteindre une position de leader, vente des activités qui n'ont pas leur place dans notre stratégie afin d'optimiser le capital employé et afin de nous permettre de concentrer notre attention sur celles qui, elles, la soutiennent et développement sélectif sur de nouveaux marchés porteurs.

La croissance externe n'est pas une fin en soi. Nous la considérons plutôt comme une façon parmi tant d'autres de concrétiser nos ambitions et d'accélérer notre croissance interne. Nous sommes persuadés que le succès de nos futures opérations de croissance externe se mesurera à l'aune de leur contribution à notre ambition première : surpasser la croissance et la rentabilité de notre secteur. En tout cas, nous avons la volonté de tout mettre en oeuvre pour y arriver.

Historique des transactions réalisées au cours de l'année

7 janvier 2004 – InBev annonce sa prise de participation dans Hops Cooperatieve U.A. ("Hops") via l'exercice d'une option de vente. Hops détient 44,16% du capital d'Oriental Brewery. Cette transaction confirme l'attachement particulier qu'InBev porte à Oriental Brewery en Corée du Sud.

3 mars 2004 – Interbrew et AmBev décident d'unir leurs talents et donnent naissance à InBev, une plate-forme mondiale inégalée, détenant des positions de leader sur la plupart des marchés les plus attractifs du monde.

24 mai 2004 – InBev et FEMSA mettent un terme à leurs participations croisées américaine et mexicaine et annoncent la réattribution des droits de distribution détenus par leur joint venture américaine à une filiale américaine du brasseur mexicain.

21 juin 2004 – InBev annonce sa prise de participation dans Zhejiang Shiliang Brewery Company Ltd., établie dans le delta du Yangtze. Cette opération renforce la position de leader d'InBev dans la province de Zhejiang où, aux termes de la transaction, la société détiendra une part de marché proche de 50%.

12 août 2004 – InBev et SUN Trade (International) Ltd ("SUN Trade"), les actionnaires de contrôle de SUN Interbrew Ltd ("SUN Interbrew"), annoncent la conclusion d'un accord aux termes duquel InBev fera l'acquisition des droits de vote et des intérêts économiques que SUN Trade détient dans SUN Interbrew.

27 août 2004 – Interbrew et AmBev mettent la touche finale à la transaction annoncée le 3 mars 2004 et regroupent Interbrew et AmBev pour créer InBev, le premier brasseur mondial.

20 septembre 2004 – InBev acquiert les 50% qu'elle ne possédait pas encore dans les activités brassicoles du groupe Lion en Chine. Cette opération fait d'InBev le troisième brasseur de Chine, fort d'une capacité de 30 millions d'hectolitres produits par 18 brasseries dans 6 provinces importantes : Zhejiang, Guangdong, Hubei, Hunan, Jiangsu et Shandong.

1 octobre 2004 – Le partenariat stratégique scellé avec Gabriel Sedlmayr Spaten-Franziskaner Bräu KGaA ("Spaten"), qui combine les activités brassicoles de Spaten et d'Interbrew Deutschland, est finalisé. Ce partenariat hisse la filiale d'InBev au rang de numéro deux du marché national allemand, avec une part de marché de 9,6%.

8 novembre 2004 – InBev annonce l'acquisition des 45% qu'elle ne possédait pas encore dans la brasserie Hunan Debier Brewery Company Co. Ltd., située dans la province chinoise de Hunan. Cette transaction s'inscrit dans le processus d'intégration des brasseries du Lion Group, acquises plus tôt cette année.

31 décembre 2004 – InBev conclut un accord avec Alfa-Eco aux termes duquel InBev acquerra toutes les actions avec et sans droit de vote qu'Alfa-Eco détient dans SUN Interbrew Ltd. Au terme de cette transaction et de celle annoncée précédemment avec SUN Trade (International) Ltd, et en tenant compte des acquisitions sur le marché, InBev détiendra un intérêt économique de 98,5% dans SUN Interbrew.

Marcel Telles et John Brock affirment leur engagement envers la création d'InBev – rapprochement d'Interbrew et d'AmBev le 3 mars 2004.

“La Fevia a décerné le premier prix à la bouteille PET de Stella Artois et de Jupiler à l’occasion des Fine Food Awards 2004.”

INNOVATION

L’innovation continue de jouer un rôle crucial pour nos marques tant mondiales que locales. En 2004, nos bières conditionnées en emballage PET ont atteint un volume mondial de 2,3 millions d’hectolitres, soit une croissance de plus de 75% par rapport à 2003. Notre équipe “Innovation” a poursuivi l’amélioration de notre technologie de bouteilles PET monocouches à facteur de protection renforcée. Ainsi, en Belgique, la Fevia, la Fédération belge de l’Industrie alimentaire, a décerné le premier prix à la bouteille PET de Stella Artois et de Jupiler à l’occasion des Fine Food Awards 2004.

La bouteille en PET a été lancée dans plusieurs pays d’Europe centrale et d’Europe de l’Est, notamment en Hongrie, en Croatie, en République tchèque, en Bosnie-Herzégovine et en Serbie-Monténégro. Son rôle a été élargi en Belgique et au Royaume-Uni ; en Corée du Sud, le Q Pack® a capitalisé sur son succès de 2003.

En Russie, Sibirskaya Korona Georgievskoe a été lancée, en février, en bouteille Pivopack® de 50 centilitres. Parmi les autres exemples d’innovation en Russie, citons le lancement de Klinskoye Arriva et de Tolstiak Grechishnoe, brassée à base de sarrasin. Sur ce marché, l’innovation explique en grande partie la progression des volumes réalisée par notre portefeuille de marques. En Ukraine, nous avons commercialisé Chernigivske Fitness, une bière contenant un complexe vitaminé.

En 2004, nous avons procédé au déploiement de nos bouteilles aluminium, et notamment de la bouteille aluminium haut de gamme de Beck’s commercialisée en Belgique et en Croatie. Stella Artois est désormais aussi disponible en bouteille aluminium, ce qui renforce la présence et l’image de la marque auprès de ses consommateurs sur les créneaux haut de gamme. L’Allemagne a quant à elle assisté au lancement de la Hasseröder en canette allongée de 500 ml dont le format unique lui permet d’être consignée.

La fin de l’année a coïncidé avec la commercialisation du système PerfectDraft en Belgique et au grand-duché de Luxembourg, en partenariat avec Philips. Ce nouveau système attrayant allie un équipement de haute qualité et les marques de bière préférées des consommateurs, conditionnées en fûts métalliques légers, et offre aux consommateurs la possibilité de savourer le goût extraordinaire de la bière pression à la maison. En Belgique toujours, l’identité de la marque Jupiler a été consolidée par le lancement de canettes très colorées à impression offset.

Le succès était à nouveau au rendez-vous pour les bières novatrices, à faible teneur en glucides, Rock Green Light aux Etats-Unis et Labatt Sterling au Canada. En France, le jéroboam (3 litres) de Leffe est parti à l’assaut des rayons. Cette bouteille entièrement chemisée ciblait spécifiquement les occasions festives.

Aux Etats-Unis, InBev USA a annoncé l’arrivée d’un nouveau venu dans la famille Beck’s : Beck’s Premier Light. Il s’agit d’un champion poids lourd en ce qui concerne le goût, mais d’un poids plume en termes de calories. Avec seulement 64 calories, Beck’s Premier Light est la bière la moins calorique du marché américain. En outre, sa teneur en glucides n’est que de 3,9 grammes. Les expéditions de ce produit ont débuté en janvier 2005. Le déploiement à l’échelle nationale est prévu en mars.

“PerfectDraft est un système attrayant alliant un équipement de haute qualité et les marques préférées des consommateurs, conditionnées en fûts légers.”

Générateurs de succès 2004

Aux Etats-Unis, les produits allégés et à faible teneur en glucides ont continué à assurer la croissance du marché de la bière. Au niveau international, l'innovation soutient le déploiement des bières spéciales internationales Leffe et Hoegaarden. Depuis août 2004, Leffe a approfondi ses relations avec les consommateurs via une campagne novatrice, lancée dans quatre pays. Son slogan : "Leffe. Et la vie prend tout son goût.". Cette campagne souligne la "nature exceptionnelle de l'instant Leffe" en relatant sept tranches de vie dont l'intimité et le sens sont saisis au travers d'un verre-calice de Leffe.

NOTRE PERSONNEL

En 2004, InBev a rebaptisé son Département Ressources humaines en "People Department". Plus que symbolique, ce changement souligne le fait que notre personnel constitue notre principal atout. La société considère ses salariés non seulement comme des ressources, mais aussi comme des individus différents de par leurs besoins, leurs attentes, leurs compétences et leur potentiel.

Le programme "Insight Map" est un instrument de sensibilisation et de communication interactif. Spécialement mis au point pour étayer les quatre piliers stratégiques de la société, il a été mis en œuvre dans toutes les zones et a touché l'ensemble des employés d'InBev.

Nous avons mis en œuvre plusieurs systèmes afin de nous aider dans la concrétisation de notre vision, à savoir de ne plus nous contenter d'être les plus grands, mais d'être aussi les meilleurs.

Citons notamment notre processus de fixation des objectifs qui nous permettra de rester focalisés sur les éléments cruciaux qui conditionnent le succès de notre société. Etant donné que nous poursuivons des objectifs financiers ambitieux, nous avons introduit un nouveau régime de performances/rémunération. Ce système lie étroitement la rémunération à la réalisation des objectifs collectifs et individuels.

Nous avons entamé plusieurs excellentes initiatives, notamment le "Global Leadership Program" et l' "Insead-Wharton Program", en vue de former nos cadres dirigeants. Nous sommes également occupés à mettre au point un programme destiné aux cadres moyens. Vu son succès, nous mettons en œuvre le Global Training Program, qui s'adresse aux nouvelles recrues universitaires. Notre objectif est que la majorité des cadres supérieurs de notre entreprise soient recrutés au sein même de la société.

NOTRE CULTURE

La mission d'InBev, à savoir ce qui nous tient à cœur, est d'établir des liens durables avec les consommateurs au travers de marques et d'expériences fédératrices.

Notre vision, à savoir ce que nous entendons accomplir, est de réaliser notre "rêve impossible" : unir deux sociétés exceptionnelles pour créer la meilleure entreprise du secteur – nous sommes les plus grands, nous voulons aussi être les meilleurs.

Nous sommes fiers d'affirmer qu'une nouvelle culture, à savoir la manière par laquelle nous concrétisons notre mission et notre vision, est déjà en marche et prête à se répandre, car plus de 77.000 collaborateurs travaillent de concert conformément à nos quatre valeurs :

Nos consommateurs : La priorité numéro 1

La priorité aux consommateurs reste au centre de nos valeurs. Les consommateurs sont au cœur de tout ce que nous faisons. C'est avec eux que nous nous alions pour remplir cet engagement primordial. Nous recherchons sans relâche des créneaux novateurs et nous nous engageons à nous y investir. Nous restons aussi attachés à l'instauration et à la fourniture d'une qualité irréprochable.

Nos employés font la différence

Nous attirons les meilleurs éléments et nous veillons à les conserver. Nous investissons sans relâche dans leur développement personnel afin de soutenir leur formation continue et de récompenser leur réussite.

Nous forgeons notre réussite

Notre succès viendra de notre volonté opiniâtre de réaliser nos objectifs. Comme le passé en témoigne, nous avons fait preuve d'un grand enthousiasme dans notre travail. Au cours des dix dernières années, nous nous sommes imposés comme une entreprise ambitieuse, qui ne craint pas, s'il le faut, de repousser les limites du possible.

Nous ouvrons la voie

Nous montrons personnellement l'exemple et nous veillons à être présents aux endroits décisifs. Au cours des dix dernières années, nous avons appris à apprécier la valeur de la diversité culturelle comme l'un des principaux moteurs de notre succès. Aujourd'hui, ce multiculturalisme se traduit à tous les échelons de notre entreprise.

Les grands piliers stratégiques définis l'an dernier restent le moteur de la concrétisation de notre vision. Nous parlons désormais de "Façon InBev". Nous sommes d'ores et déjà les plus grands. Nous serons aussi les plus diligents et les meilleurs.

DISCIPLINE FINANCIÈRE

L'objectif permanent du département financier est de combiner au mieux la croissance, la rentabilité, la gestion du risque et la création de liquidités. Dans cette optique, le département financier supervise et questionne les résultats de la société à travers son processus de planification et de contrôle. Le département fournit des informations à la fois au sein de la société et à l'extérieur. Il apporte son soutien aux implantations locales et aux autres départements de la société. Il optimise le coût, l'origine et l'utilisation des fonds, de même que les divers risques auxquels la société est exposée.

Parallèlement à notre attention toute particulière pour les générateurs de croissance interne et pour les coûts, nous avons élaboré une approche de la rentabilité, reposant sur le rendement sur les capitaux investis (RCI), et ce tant pour les actifs existants que pour les pôles de croissance externe que nous envisageons.

Ainsi, notre méthodologie d'acquisition a été redéfinie comme suit : les multiples de l'EBITDA (bénéfice d'exploitation avant amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles) et le coût par hectolitre sont des critères comparatifs, tandis que l'accroissement des liquidités (bénéfice cash par action) et la création de valeur (RCI et valeur actuelle nette) sont des critères décisionnels.

“La priorité aux consommateurs reste au centre de nos valeurs.”

Responsabilité sociétale

“InBev a récemment adhéré au Global Compact (Pacte mondial) des Nations Unies.”

Chez InBev, la responsabilité sociétale se situe à la croisée de nos objectifs commerciaux et des besoins de la société civile. C'est en plaçant notre mission, notre vision et nos valeurs au cœur de nos activités que nous comptons identifier ce point de convergence.

Notre objectif en termes de responsabilité sociétale réside dans une gestion plus efficace de nos risques, dans l'optimisation de nos activités et dans la création de valeur pour notre entreprise. Nous ferons preuve de transparence pour rendre compte de cette évolution.

Au fur et à mesure de notre intégration au niveau mondial, nous ferons état du savoir-faire et des nouvelles expériences disponibles à l'échelle internationale. Nombre de nos sites ont déjà un excellent palmarès à leur actif dans le domaine de la responsabilité de l'entreprise. Nous disposons donc là d'une occasion unique de dégager des synergies opérationnelles.

InBev a adhéré au Global Compact (Pacte mondial) des Nations Unies, une initiative internationale qui rassemble les milieux d'affaires, les organismes des Nations Unies et la société civile autour de dix principes relatifs aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Dans le domaine des droits de l'homme, les entreprises s'engagent à contribuer à la protection et au respect des droits de l'homme universellement proclamés et à veiller à ne pas se rendre complice de violations de ces droits.

Dans le domaine des normes du travail, les entreprises s'engagent à respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective. Elles participeront à l'élimination de toutes les formes de travail forcé. Elles aideront à l'élimination réelle du travail des enfants. Elles lutteront contre la discrimination en matière d'emploi et d'activité professionnelle.

Dans le domaine de l'environnement, les entreprises s'engagent à adopter une démarche fondée sur le principe de précaution en matière d'environnement, à prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Dans le domaine de la lutte contre la corruption, les entreprises s'engagent à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

De par son caractère fédérateur, ce pacte mondial cherche à promouvoir la citoyenneté responsable des entreprises pour leur permettre de contribuer à la recherche de solutions aux défis de la mondialisation. Ainsi, le secteur privé, en partenariat avec les acteurs sociaux, peut contribuer à l'avènement d'une économie mondiale plus durable et plurielle.

Nous comptons faire état de nos efforts en faveur de la responsabilité d'entreprise dans un premier rapport intitulé "Responsabilité de l'entreprise", à paraître en automne 2005. Nous établirons nos rapports conformément aux directives internationalement reconnues en la matière, fruit d'une réflexion commune de la part de toutes les parties prenantes. Nous élaborerons également des indicateurs de performance pour exposer notre approche vis-à-vis des grands enjeux. Notre vision (nous sommes les plus grands, nous serons aussi les meilleurs) est tributaire de la confiance de tous les acteurs constituant l'environnement dans lequel nous évoluons. La confiance se mérite. La transparence de nos activités est donc indispensable à l'instauration et au maintien de cette confiance. Nous savons que pour garantir notre pérennité, nous devons être une entreprise avec qui les gens veulent faire affaire, de façon répétée, au fil du temps. Les projets que nous entreprenons seront donc fidèles à notre vision globale du monde des affaires.

InBev est une société internationale, attachée à préserver l'héritage belge qui fait sa fierté. Nous créons de la richesse en veillant à intégrer nos partenaires au sein de notre activité durable à l'échelle mondiale. Nous innovons dans de nouveaux modes de commercialisation. Nous n'avons pas notre pareil pour faire de notre produit la boisson de la modération. Nous préférons avoir affaire à des consommateurs mesurés plutôt qu'à une clientèle d'individus qui ternissent la réputation de notre secteur et lui portent préjudice.

Nous allons mettre l'accent sur notre responsabilité dans les domaines suivants : économie, société, environnement, qualité et sécurité du produit. Nous assumons notre responsabilité de locomotive du changement économique et social et nous avons hâte de consolider la confiance en ce qui est déjà une entreprise d'exception.

Deux initiatives

Au Brésil, nous avons lancé le projet "Maués". Cette initiative concerne la ville de Maués, située dans la région amazonienne, principal fournisseur du fruit guaraná utilisé par AmBev. L'objectif de ce projet réside dans la valorisation économique, sociale et environnementale de la région, grâce aux techniques agricoles améliorées, appliquées par les cultivateurs locaux. Parmi nos partenaires, citons la municipalité locale, Embrapa (le principal centre de recherche agronomique du Brésil) et l'IDAM (Institut pour le développement de la région amazonienne).

En République tchèque, "Staropramen Breweries to Cities", un nouveau programme institutionnel, a été mis au point par InBev. Son objectif est la protection de l'environnement et des espaces verts des villes tchèques. La société a contacté les maires des cent plus grandes villes du pays, les invitant à introduire leurs projets d'amélioration de l'environnement. Dans l'ensemble, 71 projets étaient en lice. Un jury composé de représentants de l'entreprise et d'experts (p. ex. le ministère de l'environnement, l'Institut de l'urbanisme) en a retenu trois. Chaque ville gagnante a reçu une prime près de 17.000 euros pour mener à bien son projet.

Corporate Governance

Corporate Governance

Les règles de Corporate Governance établies par le conseil d'administration d'InBev garantissent 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. Les pouvoirs et les compétences sont répartis entre le conseil d'administration et le management exécutif, de sorte que tous les acteurs clés donnent à InBev les deux types de commandement dont elle a besoin : un commandement basé sur le contrôle, et un autre basé sur la progression. La discipline indispensable qui règne au sein de l'entreprise nous fournit une base de travail pour devenir les meilleurs, après être devenus les plus grands. Ces règles sont strictes pour nous donner à tous, au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, l'assurance qu'InBev est sur la bonne voie.

InBev entend respecter les normes de Corporate Governance les plus strictes. Société de droit belge cotée sur le premier marché d'Euronext Bruxelles, InBev respecte les principes et les dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise, publié en décembre 2004, en tenant compte de son statut particulier de multinationale. La plupart des dispositions de ce code sont déjà incorporées dans les principes actuels de Corporate Governance de la société.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pouvoirs et compétences

Historiquement, la société a opté pour une structure de gouvernance à un niveau. Il en résulte que le conseil est notre organe de décision suprême, à l'exception toutefois des pouvoirs dévolus à l'assemblée des actionnaires par la loi belge ou par les statuts. Le conseil décide de la stratégie de la société, des plans à long terme et des investissements et désinvestissements majeurs. Il surveille également l'exécution des décisions qui en résultent. En vertu des dispositions du Code des sociétés belge, le conseil d'administration assume la responsabilité ultime du contrôle des activités de la société. Il collabore avec le comité d'audit afin de s'assurer que l'équipe de direction met en œuvre les procédures de contrôle interne appropriées et adéquates, et ce à un coût raisonnable. Il examine et approuve les états financiers annuels et semestriels. Il analyse la situation financière de toute filiale de la société et il présente à l'assemblée annuelle des actionnaires une évaluation fidèle et complète de la situation financière de la société. Le conseil d'administration nomme le Chief Executive Officer (CEO, Directeur Général) et les membres des 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 décide des transactions majeures ou à long terme, du budget et des plans d'investissement.

Administrateurs			Entrée en fonction	Fin du mandat
Pierre Jean Everaert	1939, américain	Administrateur indépendant non exécutif, président du conseil d'administration	1997	2006
Allan Chapin	1941, américain	Administrateur non exécutif, nommé sur proposition des détenteurs de certificats Stichting Interbrew de classe A	1994	2005 ⁽¹⁾
Carlos Alberto da Veiga Sicupira	1948, brésilien	Administrateur non exécutif, nommé sur proposition des détenteurs de certificats Stichting Interbrew de classe B	2004	2007
Jean-Luc Dehaene	1940, belge	Administrateur indépendant non exécutif	2001	2007
Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg	1944, belge	Administrateur non exécutif, nommé sur proposition des détenteurs de certificats Stichting Interbrew de classe A	1990	2005 ⁽¹⁾
Philippe de Spoelberch	1941, belge	Administrateur non exécutif, nommé sur proposition des détenteurs de certificats Stichting Interbrew de classe A	1977	2007
Peter Harf	1946, allemand	Administrateur indépendant non exécutif	2002	2005 ⁽¹⁾
Remmert Laan	1942, français	Administrateur indépendant non exécutif	1998	2007 ⁽²⁾
Jorge Paulo Lemann	1939, brésilien	Administrateur non exécutif, nommé sur proposition des détenteurs de certificats Stichting Interbrew de classe B	2004	2007
Roberto Moses Thompson Motta	1957, brésilien	Administrateur non exécutif, nommé sur proposition des détenteurs de certificats Stichting Interbrew de classe B	2004	2007
Kees J. Storm	1942, néerlandais	Administrateur indépendant non exécutif	2002	2005 ⁽¹⁾
Marcel Herrmann Telles	1950, brésilien	Administrateur non exécutif, nommé sur proposition des détenteurs de certificats Stichting Interbrew de classe B	2004	2007
Alexandre Van Damme	1962, belge	Administrateur non exécutif, nommé sur proposition des détenteurs de certificats Stichting Interbrew de classe A	1992	2007
Mark Winkelman	1946, néerlandais	Administrateur indépendant non exécutif	2004	2007

⁽¹⁾ Mandat renouvelable le 26 avril 2005.

⁽²⁾ Jusqu'il y a peu de temps, M. R. Laan représentait certains actionnaires de la société. Depuis qu'il a cessé de le faire, il doit être considéré au titre d'administrateur indépendant. Cependant, M. Laan ne remplit pas les critères d'indépendance aux termes de l'article 524 du Code des sociétés belge, étant donné qu'il ne répond pas à la condition suivante, énoncée par l'article 524, § 4 dudit code : "1° durant une période de deux années précédant sa nomination, l'administrateur indépendant ne peut avoir exercé un mandat ou fonction d'administrateur, de gérant, de membre du comité de direction, de délégué à la gestion journalière ou de cadre, auprès de la société..."

Corporate Governance

Structure

Les membres du conseil sont désignés par les actionnaires lors de leur assemblée, sur proposition du conseil d'administration. Conformément à la convention des actionnaires d'Interbrew, datée du 2 mars 2004, les détenteurs de certificats de classe A et de classe B de la Stichting Interbrew sont habilités à proposer chacun quatre administrateurs. Le conseil d'administration de la Stichting Interbrew (composé de huit administrateurs, dont quatre nommés par le détenteur de certificats de classe B et quatre nommés par le détenteur de certificats de classe A) propose la nomination de quatre à six administrateurs indépendants. Ces derniers seront indépendants des actionnaires qui exercent une influence décisive ou notable sur la politique d'InBev. Ils seront spécifiquement choisis pour leur expérience professionnelle particulière et, dans la mesure du possible, répondront aux critères d'indépendance figurant à l'article 524 du Code des sociétés belge.

Le président du conseil d'administration est nommé par le conseil parmi ses membres indépendants.

Les administrateurs exercent un mandat de trois ans, et doivent se retirer après l'assemblée des actionnaires suivant leur 70^e anniversaire. Les membres actuels sont cités à la page précédente.

En vertu de la convention des actionnaires d'Interbrew du 2 mars 2004, le conseil d'administration a été élargi à 14 membres. Lors de l'assemblée extraordinaire des actionnaires du 27 août 2004, MM. Marcel Herrmann Telles, Roberto Moses Thompson Motta, Jorge Paulo Lemann et Carlos Alberto da Veiga Sicupira ont été nommés aux postes de nouveaux administrateurs et MM. Frédéric de Mevius et Charles Adriaenssen ont remis leur démission de leur mandat d'administrateur. En outre, M. Bernard Hanon a démissionné le 7 octobre 2004 en raison de son âge (71 ans). Le conseil d'administration a décidé de le remplacer par M. Mark Winkelman.

Principes de fonctionnement

Le conseil d'administration se réunit régulièrement, et aussi fréquemment que l'exigent les intérêts de la société. Les problèmes urgents survenant entre deux réunions peuvent être traités immédiatement à la faveur d'une conférence téléphonique. En 2004, le Conseil a tenu neuf réunions ordinaires et huit réunions extraordinaires. Ces réunions ont eu lieu dans des pays où InBev dispose de filiales, afin de permettre aux administrateurs d'être pleinement informés de la situation, de la problématique et des activités locales.

En 2004, les principaux thèmes inscrits à l'ordre du jour du conseil ont été les suivants : objectifs à long terme, chiffres des ventes, informations financières et budget, suivi des filiales, résultats consolidés, décisions stratégiques, investissements nouveaux et en cours, examen et analyse des acquisitions.

Le conseil d'administration est un organe collégial. Il 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. Un administrateur ne peut représenter plus d'un seul administrateur absent. En 2004, le taux de fréquentation moyen des réunions a été de 96,5% pour les réunions ordinaires et de 96% pour les réunions extraordinaires. Les décisions sont prises à la majorité simple. Si l'un des administrateurs a un intérêt financier opposé, il doit en informer le commissaire et les autres administrateurs, et ne peut prendre part aux délibérations concernant ce point précis.

Certains administrateurs peuvent également faire partie des comités du conseil d'administration : l'Audit Committee, le Finance Committee, le Compensation and Nominating Committee et le Convergence Committee.

LE CHIEF EXECUTIVE OFFICER ET L'EXECUTIVE BOARD OF MANAGEMENT

Le Chief Executive Officer (CEO, Directeur Général) est chargé par le conseil d'administration de la gestion journalière d'InBev et assume la responsabilité opérationnelle directe de l'ensemble de la société.

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

L'Executive Board of Management est la structure de gestion qui rend compte au CEO et qui lui permet de mener à bien sa mission. Son président est le CEO ; ses membres sont le Chief Financial Officer, le Chief Commercial Officer, le Chief Technical Officer, le Chief People Officer, le Chief Information & Services Officer, le Chief Strategy & Business Development Officer, le Chief Legal Officer et les présidents des cinq zones géographiques au sein desquelles la société déploie ses activités.

Le CEO donne un avis au conseil d'administration concernant la nomination des membres de l'Executive Board of Management. Les membres prennent normalement leur retraite à la fin de l'année suivant leur 65^e anniversaire. La composition de l'Executive Board of Management d'InBev est donnée en pages 36 et 37.

LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jusqu'à la finalisation du rapprochement avec AmBev, le conseil d'administration était assisté de trois comités : le Strategy & Business Development Committee, le Human Resources & Nominating Committee et l'Audit & Finance Committee. La composition et les attributions des divers comités du conseil d'administration ont été revues dans la foulée du rapprochement avec AmBev, et ce conformément aux directives et pratiques d'excellence récemment publiées par divers organes faisant autorité dans le domaine de la Corporate Governance.

Les comités du conseil d'InBev ont été réaménagés comme suit.

Il a été mis un terme aux activités du Strategy and Business Development Committee, qui assistait le conseil d'administration pour la stratégie, les partenariats, les acquisitions et les désinvestissements. Ses matières relèvent désormais du conseil dans son ensemble.

Le Human Resources & Nominating Committee a été rebaptisé Compensation and Nominating Committee pour s'inscrire dans la logique des normes internationales. Le rôle du comité reste inchangé. Il vérifie les résultats du programme de formation des jeunes diplômés en termes de recrutements effectués durant l'année, suit l'évolution de la carrière des personnes recrutées les années précédentes et évalue les résultats du programme par rapport aux objectifs poursuivis. Il assiste également le conseil d'administration dans la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne le suivi des performances des employés, les plans de succession 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 en pages 33 à 35. Il s'est réuni huit fois en 2004.

Corporate Governance

	Audit Committee	Compensation and Nominating Committee	Finance Committee	Convergence Committee
Pierre Jean Everaert	Membre	Membre	Membre	
John Brock (CEO)				Membre
Allan Chapin			Membre	
Carlos Alberto da Veiga Sicupira		Membre		
Jean-Luc Dehaene	Membre			
Comte Arnoud de Pret Roose de Calesberg	Membre ⁽¹⁾		Président	
Philippe de Spoelberch		Membre		
Peter Harf		Membre		Membre
Remmert Laan			Membre	
Jorge Paulo Lemann			Membre	
Roberto Moses Thompson Motta			Membre	
Kees J. Storm	Président			
Marcel Herrmann Telles		Président		Président
Alexandre Van Damme		Membre		
Mark Winkelman	Membre			

⁽¹⁾ A dater de février 2005.

	Nbre de droits de souscription attribués	Date d'émission	Date d'attribution	Prix d'exercice
Conseil d'administration *	48.600	13 juin 02	2002	32,70
	77.112	10 décembre 02	2002	21,83
	66.096	29 avril 03	2003	19,51
	143.208	27 avril 04	2004	23,02
Executive Board of 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
	847.678	27 avril 04	2004	23,02
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
	2.426.450	27 avril 04	2004	23,02

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

L'Audit & Finance Committee a été scindé en deux comités distincts : l'Audit Committee et le Finance Committee. Le président de l'Audit Committee est désigné parmi les administrateurs indépendants, à l'exception du président du conseil d'administration. Le CEO et le CFO sont conviés aux réunions du comité. Régulièrement, le comité rencontre séparément le commissaire d'InBev, le vice-président Corporate Audit et la direction afin d'aborder les matières que le comité ou les personnes susnommées souhaitent traiter dans la confidentialité.

Le comité assiste le conseil dans sa tâche de supervision, en particulier en ce qui concerne l'intégrité des états financiers de la société, son respect des dispositions législatives et réglementaires, la compétence et l'indépendance du commissaire, ainsi que l'efficacité du commissaire et de la fonction d'audit interne de la société. La direction d'InBev prépare, présente les états financiers de la société et en garantit l'intégrité. Elle est également responsable des principes régissant les états 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 normes "International Financial Reporting Standards" (ancienne dénomination IAS).

L'Audit Committee supervise la direction dans l'exercice des responsabilités mentionnées ci-dessus. Il examine donc les états financiers audités par le commissaire et en débat avec la direction et le commissaire avant de les soumettre au conseil d'administration pour accord final. Le comité évalue également l'indépendance du commissaire en examinant avec lui sa déclaration écrite définissant toute relation avec l'entreprise. Conformément à ses règles de fonctionnement, l'Audit Committee se réunit au moins quatre fois par an.

Le Finance Committee assiste le conseil dans sa mission de supervision, en particulier dans le domaine du Corporate Finance (maintien d'une structure financière optimale et analyse du budget, des plans à long terme et des dépenses d'investissement). Le comité analyse et surveille aussi la stratégie de gestion du risque financier (p. ex. niveaux d'endettement et de trésorerie), ainsi que les analyses des répercussions financières des fusions et acquisitions portées à l'attention du conseil. Le comité évalue régulièrement la structure juridique et fiscale de la société et supervise ses polices d'assurance. Enfin, le comité assiste le conseil en veillant à l'adéquation de la communication financière et le respect des règles et des réglementations édictées par les autorités boursières. Conformément à ses règles de fonctionnement, le Finance Committee se réunit au moins quatre fois par an.

L'annonce du rapprochement avec AmBev le 3 mars 2004 faisait état de la création d'un Convergence Committee composé des membres du conseil et du CEO. Il s'agit d'un comité ad hoc temporaire dont la dissolution est prévue en décembre 2005 à la demande du président du comité, dès que l'on jugera que l'intégration d'InBev et d'AmBev peut être considérée comme achevée. Le comité est chargé de constituer une culture unifiée, de diffuser les pratiques d'excellence, de procéder aux désignations aux postes clés, d'établir un plan de rémunération approprié et de dégager des synergies.

RÉMUNÉRATION

Pour 2004, notre philosophie en matière de rémunération a été de fixer les rétributions de nos employés de manière compétitive et équitable afin de les motiver et de les faire évoluer et afin de soutenir la croissance de nos activités à travers le monde. Nous avons demandé à nos employés d'exceller dans les domaines de la rentabilité de notre entreprise, de l'évolution personnelle constante et du respect de ceux que nous servons. Différenciées dans le temps, les rémunérations ont été déterminées en fonction des résultats atteints et des compétences mises en oeuvre.

Le niveau de rémunération a été harmonisé avec les pratiques en vigueur sur les marchés où opère InBev. La rémunération globale (comprenant une partie fixe et une partie variable) a lié les performances à la pratique courante en vigueur dans des sociétés comparables et pour des postes similaires. Une performance moyenne donne droit à une rémunération correspondant à la moyenne du marché, des résultats supérieurs s'inscrivent dans le quadrant supérieur. Les avantages, y compris les plans de retraite ainsi que les régimes d'assurance santé et de prévoyance sociale, ont été fixés en référence à des postes et à des marchés analogues.

Corporate Governance

	Nombre de droits de souscription en circulation	Droit de vote associé aux droits de souscription
Conseil d'administration*	350.920	0,06%
Executive Board of Management*	2.454.200	0,43%
Managers et autres	8.646.181	1,50%
	11.451.301	

* Sur base de sa composition au 31 décembre 2004.

Pour l'avenir, et ce dès 2005, un nouveau régime de rémunération a été élaboré et sera soumis à l'aval des actionnaires. Dans l'optique de générer une culture visant la performance, l'accent sera davantage placé sur les primes annuelles et l'intéressement à long terme que sur le salaire. Les salaires de base seront alignés sur la moyenne du marché. Des objectifs ambitieux mais réalisables seront liés à la fois à l'intéressement à court et à long terme. La réalisation de nos objectifs "Du plus grand au meilleur" donnera aussi droit à un niveau élevé de gratification.

L'engagement financier personnel vis-à-vis de la société sera récompensé par la perspective d'une rétribution à long terme nettement plus élevée. Pour montrer sa pleine efficacité, le système de rémunération nécessitera l'investissement personnel de la prime du salarié dans les actions d'InBev (ou d'AmBev).

Nos programmes de rémunération et de gratification sont contrôlés par le Compensation and Nominating Committee (C&NC).

Rémunération des membres du conseil

Le C&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. Elle est soumise à l'aval des actionnaires. Pour 2004, une indemnité annuelle fixe de 67.000 euros 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 d'un montant de 1.500 euros au prorata des présences à chaque réunion supplémentaire ou 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. La rémunération des membres du conseil se compose d'une partie fixe et d'un nombre d'options déterminé, gage d'indépendance des membres du conseil dans leur mission de direction et de contrôle de la société et d'harmonisation des intérêts des administrateurs avec ceux des actionnaires.

Rémunération du management executif

Le C&NC contrôle la rémunération du management exécutif. Il soumet à l'aval du conseil des recommandations relatives à la rémunération du CEO et, sur les conseils de ce dernier, des membres de l'Executive Board of Management. Il soumet à l'aval du conseil le programme de primes annuelles applicable à la direction, ainsi que le plan d'intéressement à long terme de la société ; il approuve le niveau individuel de participation à ce plan.

Afin que la rémunération du management exécutif soit conforme à la philosophie d'InBev en matière de compétitivité de la rétribution, des informations relatives aux barèmes de rémunération en vigueur dans des secteurs et sur les marchés correspondants lui sont transmises une fois par an par des experts économiques indépendants.

L'objectif d'InBev est d'octroyer une rémunération de tout premier ordre, fruit des performances collectives et individuelles, favorisant l'actionnariat salarié et donc conforme aux intérêts des actionnaires. Pour y parvenir, nous avons créé une structure d'intéressement, commune à tous les cadres participant déjà au nouveau programme de fixation des objectifs :

- salaire de base, fixé en référence à la moyenne du marché local ou régional concerné ;
- primes annuelles basées sur (mais pas exclusivement) :
 - les quadrants supérieurs pour le marché concerné,
 - les objectifs fixés pour l'entité et pour le salarié, en fonction d'objectifs répercutés à travers le groupe,
 - primes fixées en fonction du degré de réalisation des objectifs individuels et partiellement converties en actions ;
- intéressement à long terme comportant une prime sous la forme d'options InBev, en fonction de la performance soutenue du Rendement sur le Capital Investi par rapport au Coût Moyen Pondéré du Capital.

Rémunération en 2004

En 2004, les rémunérations totales des administrateurs se sont élevées à 1,41 millions d'euros. Le salaire fixe perçu par les membres de l'Executive Board of Management s'est chiffré à 16,1 millions d'euros, leur prime étant fixée à 6,2 millions d'euros.

En 2004, 3.417.336 droits de souscription ont été attribués dans le cadre du programme d'intéressement à long terme, adopté en juin 1999. Le programme comporte l'émission annuelle de droits de souscription nominatifs, principalement à l'intention des cadres et des managers, et accessoirement des administrateurs d'InBev. Chaque émission nécessite l'aval des actionnaires et doit remplir les critères relatifs à la limitation ou à la suppression des droits préférentiels des actionnaires. Chaque droit de souscription autorise son détenteur à souscrire à une action au prix moyen des 30 jours boursiers précédant sa date d'attribution. Les droits de souscription ont une validité de dix ans et deviennent exerçables au fil d'une période de trois ans.

Dividendes

Notre politique est d'affecter la majorité de nos bénéfices au financement de notre croissance future. Nous envisageons d'affecter entre 25 % et 33 % de notre bénéfice net courant au paiement de dividendes. Toute modification de cette stratégie requiert l'aval des actionnaires à une majorité qualifiée de 75 % des voix.

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 InBev en février 2003. Citoyen américain, John est titulaire d'un diplôme de Master of Science in Chemical Engineering, obtenu au Georgia Institute of Technology d'Atlanta. John a entamé sa carrière professionnelle chez Procter & Gamble avant de rejoindre Cadbury Schweppes en 1983. Il y 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 Chief Operations Officer en 2000.

Carlos Brito **ZONE PRESIDENT NORTH AMERICA**

Né en 1960, Carlos a rejoint AmBev en 1990 après avoir travaillé au sein de Shell Oil et de Daimler Benz. De nationalité brésilienne, Carlos est titulaire d'un diplôme de construction mécanique obtenu à l'Université fédérale de Rio de Janeiro, ainsi que d'un MBA de l'Université de Stanford. Au sein d'AmBev, il a occupé plusieurs postes aux niveaux financier, opérationnel et commercial, avant d'y être nommé Chief Executive Officer en janvier 2004.

Sabine Chalmers **CHIEF LEGAL OFFICER**

Née en 1965, Sabine a rallié InBev après avoir quitté Diageo plc, où elle a occupé plusieurs fonctions de directrice juridique à partir de 1993, et ce dans divers endroits du monde. Sa mission la plus récente fut celle de General Counsel pour Diageo, North America. Avant Diageo, Sabine a été associée au sein du cabinet d'avocats Lovells à Londres. De nationalité allemande, Sabine est diplômée (Bachelor of law) de la London School of Economics. Elle a exercé le métier d'avocat en Angleterre et est membre du barreau de l'Etat de New York.

Stéfan Descheemaeker **ZONE PRESIDENT** **CENTRAL & EASTERN EUROPE**

Né en 1960, Stefan a rejoint InBev en 1996 après avoir entamé sa carrière professionnelle au ministère des Finances à Bruxelles, avant de faire le pas vers la Banque Paribas. Ce citoyen belge est titulaire d'un diplôme d'ingénieur commercial de Solvay, Université libre de Bruxelles. Au sein d'InBev, il a exercé diverses fonctions dans le domaine du développement et de la stratégie de croissance externe. Il a été nommé Zone President US & Latin America en septembre 2003.

Felipe Dutra **CHIEF FINANCIAL OFFICER**

Né en 1965, Felipe a rejoint AmBev en 1990 après avoir travaillé pour Aracruz Cellulose. De nationalité brésilienne, Felipe est titulaire d'un Major in Economics décerné par la Candido Mendes, ainsi que d'un M.B.A. de gestion de l'université de Sao Paulo. Au sein d'AmBev, il a occupé plusieurs postes dans le domaine du négoce et de la trésorerie avant d'être nommé Chief Financial Officer en 2000.

Luiz Fernando Edmond **ZONE PRESIDENT** **CENTRAL & SOUTH AMERICA**

Né en 1966, Luiz a rallié AmBev en 1991 après avoir entamé sa carrière professionnelle à la Banco Nacional du Brésil. De nationalité brésilienne, Luiz est diplômé en ingénierie de production de l'Université fédérale de Rio de Janeiro. Au sein d'AmBev, il a occupé diverses fonctions dans le domaine de la production, de la distribution et du commerce. Il a été nommé Sales & Distribution Director en 2002.

Claudio Garcia **CHIEF INFORMATION & SERVICES OFFICER**

Né en 1968, Claudio a rejoint AmBev comme stagiaire en 1991 après avoir décroché un diplôme d'économie à l'Université fédérale de Rio de Janeiro. De nationalité brésilienne, Claudio a occupé plusieurs mandats dans le domaine des finances et de la production, avant d'être désigné au poste de IT and Shared Services Director en 2002.

Stewart Gilliland**ZONE PRESIDENT WESTERN EUROPE**

Né en 1957, Stewart a quitté Pedigree pet foods (Groupe Mars) pour Whitbread en 1984. De nationalité britannique, Stewart est titulaire d'un diplôme universitaire du premier cycle (spécialisé) en études commerciales. Il a occupé plusieurs postes hiérarchiques dans le marketing et la vente au sein de Whitbread et d'Interbrew UK, où il a été promu au poste de Chief Executive en 2001. En septembre 2003, il a été nommé Zone President Canada.

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

Né en 1955, Patrice a rejoint InBev en 1989 en tant que General Counsel. Il a débuté sa carrière professionnelle chez F.N. Manufacturing (Caroline du Sud, USA) qu'il a quittée pour un cabinet d'avocats établi à Washington, D.C. Il a poursuivi sa carrière en entreprise chez Alstom puis chez Vivendi. De nationalité belge, Patrice est titulaire d'une licence en droit de l'Université de Louvain-la-Neuve (UCL), d'un diplôme en droit international et européen de l'Université de Leiden, ainsi que d'un LL.M (Master of law) de l'Université de Chicago. Avant d'être désigné au poste de Zone President Asia-Pacific en septembre 2003, il occupait chez InBev les fonctions de Executive Vice President Legal & Corporate Affairs et de President China.

Jo Van Biesbroeck**CHIEF STRATEGY & BUSINESS DEVELOPMENT OFFICER**

Né en 1956, Jo a rejoint InBev en 1978, après avoir terminé ses études de sciences économiques à l'Université de Leuven. Chez InBev, ce citoyen belge a occupé plusieurs postes hiérarchiques dans le contrôle de gestion et les finances. Il est devenu Senior Vice President Corporate Strategy en 2003.

Peter Vrijzen**CHIEF PEOPLE OFFICER**

Né en 1954, Peter est Chief Human Resources Officer d'InBev depuis 2003. De nationalité néerlandaise, il est titulaire d'une maîtrise en développement organisationnel (Université de Tilburg). Avant de rejoindre InBev, Peter avait occupé plusieurs mandats internationaux dans les ressources humaines chez General Electric, Royal Packaging van Leer et Metro Cash and Carry.

Andre Weckx**CHIEF TECHNICAL OFFICER**

Né en 1953, André est arrivé à InBev en 1982 pour y prendre les fonctions de directeur d'usine de Diamond Breweries, au Nigeria.

Il a démarré sa carrière professionnelle chez Beltex Corp., Texas, USA. Ce citoyen belge est diplômé de l'Université de Leuven (chimie industrielle et agronomie). Chez InBev, il a exercé les fonctions de directeur d'usine sur plusieurs sites internationaux et a occupé des postes de directeur de production avant d'être nommé Chief Technical Officer en septembre 2003.

Brent Willis**CHIEF COMMERCIAL OFFICER**

Né en 1960, Brent a rallié InBev en 2002 en tant que Chief Marketing and Sales Officer. Ses employeurs précédents furent Kraft et Coca-Cola où il a occupé diverses fonctions commerciales dans plusieurs contextes internationaux. Citoyen américain, 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. Il a été nommé Chief Commercial Officer en septembre 2003.

CHANGEMENTS

François Jaclot a exercé les fonctions de Chief Financial Officer et de membre de l'EBM jusqu'au 28 février 2005.

Jerry Fowden a occupé les fonctions de Zone President Europe et de membre de l'EBM jusqu'au 31 décembre 2004.

Glossaire

Bénéfice d'exploitation normalisé

Bénéfice d'exploitation corrigé des éléments non-récurrents.

Bénéfice net par action avant goodwill

Bénéfice net avant amortissements du goodwill, divisé par le nombre moyen des actions ordinaires.

Bénéfice net par action dilué avant goodwill

Bénéfice net avant amortissements du goodwill, divisé par le nombre moyen d'actions ordinaires diluées.

Bénéfice net normalisé

Bénéfice net corrigé des éléments non-récurrents.

Bénéfice net normalisé par action avant goodwill

Bénéfice net par action avant goodwill, corrigé des éléments non-récurrents.

Bénéfice net normalisé par action dilué avant goodwill

Bénéfice net par action dilué avant goodwill, corrigé des éléments non-récurrents.

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 commerciales

Les dépenses commerciales incluent tous les coûts de vente des produits, y compris les autres coûts (salaires, frais de bureau, etc.) du département commercial et de la force de vente.

Dépenses d'investissements nettes

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

Dépenses de marketing

Les dépenses de marketing reprennent tous les coûts relatifs au support et à la promotion des marques. Ces coûts comprennent les divers coûts opérationnels (salaires, frais de bureau, etc.) du département marketing ainsi que le "sponsoring", les événements, les enquêtes et les études de marché.

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.

EBIT normalisé

Bénéfice d'exploitation corrigé des éléments non-récurrents.

EBITDA

Bénéfice d'exploitation avant amortissements et dépréciations.

EBITDA normalisé

Bénéfice d'exploitation avant amortissements et dépréciations corrigé des éléments non-récurrents.

Éléments non-récurrents

Tous les frais ou les revenus qui surviennent de manière irrégulière et ne faisant pas partie des activités normales de la société et dont le montant s'élève au minimum à 5m d'euros.

Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires diluées

Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires ajusté 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 et 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 à la fin de l'exercice, divisé par le bénéfice d'exploitation.

Ratio 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 les capitaux investis. Un prorata est calculé pour les acquisitions réalisées pendant l'exercice.

Rendement normalisé sur le capital investi (ROIC normalisé)

Rendement sur le capital investi (ROIC) ajusté des éléments non-récurrents.

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

SIÈGE SOCIAL

InBev NV/SA
Grand'Place 1
1000 Brussels
Belgium

SIÈGE ADMINISTRATIF

InBev NV/SA
Brouwerijplein 1
3000 Leuven
Belgium
Tel: + 32 16 27 6111
Fax: +32 16 50 6111

AMÉRIQUE DU NORD

CANADA

Labatt Breweries of Canada
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

ÉTATS-UNIS

InBev USA
101 Merritt 7
P.O. Box 5075
Norwalk
Connecticut 06856-5075
Tel: + 1 203 750 6600
Fax: + 1 203 750 6699

AMÉRIQUE CENTRALE & DU SUD

**Companhia de Bebidas das
Américas - AmBev**
Rua Dr. Renato Paes de Barros
1017
4 andar
Itaim Bibi
04530-001
São Paulo
Brésil
Tel: +55 11 2122 1414 / 1415
Fax: +55 11 2122 1526

ASIE-PACIFIQUE

AUSTRALIE

**Interbrew Export & Licenses -
Oceania Representative Office**
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.**
1115 One Corporate Avenue
222 Hubin Road,
Shanghai 200021
Tel: + 86 21 5382 7878
Fax: + 86 21 53829 670

SINGAPOUR

**Interbrew Export & Licenses
Asia Pacific Representative
Office**
International Building # 11-01
360 Orchard Road
Singapore 238869
Tel: + 65 6738 1742
Fax: + 65 6737 5975

CORÉE DU SUD

Oriental Brewery Co., Ltd.
Hanwon Bldg 8F
#1449-12, Seocho-Dong
Seocho-ku, Seoul, 137-070
Tel: + 82 2 2149 5006
Fax: + 82 2 2149 5380

Adresses et contacts

EUROPE DE L'OUEST

BELGIQUE

SA Interbrew Belgium NV

Vaartkom 31
3000 Leuven
Tel: + 32 16 27 6111
Fax: + 32 16 50 6111

FRANCE

Interbrew France S.A.S.

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

ALLEMAGNE

Interbrew Deutschland

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

ITALIE

Interbrew Italia Srl

Piazza Francesco Buffoni 3
21013 Gallarate (VA)
Tel: + 39 0331 268411
Fax: + 39 0331 268505

GRAND DUCHÉ DU LUXEMBOURG

Brasserie de Luxembourg

Mousel Diekirch S.A.

Rue de la Brasserie 1
9214 Diekirch
Tel: + 352 80 2131 1
Fax: + 352 80 3923

ESPAGNE

Interbrew Spain

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

PAYS-BAS

Interbrew Nederland N.V.

Ceresstraat 1
Postbus 3212
4800 CA Breda
Tel: + 31 76 525 2424
Fax: + 31 76 525 2505

ROYAUME-UNI

Interbrew UK Ltd.

Porter Tun House
500 Capability Green Luton
Bedfordshire LU1 3LS
Tel: + 44 1582 39 1166
Fax: + 44 1582 39 7397

EUROPE CENTRALE ET DE L'EST

BOSNIE HERZÉGOVINE

Uniline d.o.o.

I. Gundulica bb
88 340 Grude
Tel: + 387 39 661 670
Fax: + 387 39 662 700

BULGARIE

Kamenitza AD

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.

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

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Pivovary Staropramen a.s.

Nádražní 84
150 54 Praha 5
Tel: + 420 257 191 111
Fax: + 420 257 191 288

HONGRIE

Borsodi Sörgyar Rt.

Rákóczi u. 81
3574 Böcs
Tel: + 36 46 318 133
Fax: + 36 46 318 129

ROUMANIE

Interbrew Romania S.A.

20, Sireului St., 014354
Sector 1, Bucharest
Tel: + 40 21 208 0200
Fax: + 40 21 208 0210

RUSSIE

SUN Interbrew

Vorontsovsky Park 6
117630 Moscow
Tel: + 7 095 960 23 60
Fax: + 7 095 960 23 62

SERBIE & MONTENEGRO

Industrija piva i sokova

"Trebjesa" A.D.Niksic

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

Apatinksa Pivara

Trg oslobođenja 5
25260 Apatin/Serbie
Tel: + 381 25 773 444 240
Fax: + 381 25 773 201

SLOVAQUIE

Staropramen - Slovakia s.r.o.

Trnavská cesta 82
820 12 Bratislava 2
Tel: + 421 2 555 74 772
Fax: + 421 2 555 74 976

UKRAINE

SUN Interbrew Ukraine

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

Editeur Responsable :
Marianne Amssoms

Responsable de Projet :
Vicky Palmeri

Réalisation :
Clare Richardson

Création :
FOUR IV – London

Production :
EDISON – Leuven

Version anglaise originale écrite par
Kirby Hall

U kan dit rapport in het Nederlands
op onze website consulteren :
www.InBev.com
You can consult this report in English
on our website : www.InBev.com

InBev SA/NV
Brouwerijplein 1
B-3000 Leuven
Belgium

Tél : + 32-16 27 61 11
Fax : +32-16 50 61 11
Internet site : www.InBev.com

Registre des personnes morales :
0.417.497.106