

Rapport Annuel 2005

En bonne voie

DU PLUS GRAND AU MEILLEUR

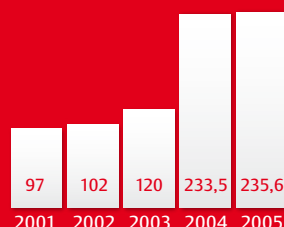


!nBev

Chiffres clés¹

Volume³

EN MILLIONS D'HECTOLITRES



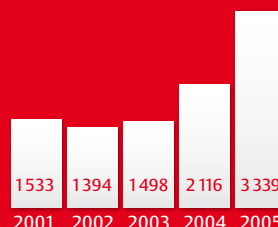
Produits

EN MILLIONS D'EUROS



EBITDA

EN MILLIONS D'EUROS



Millions d'euros, sauf indication contraire	2005	2004 ²	2003	2002	2001
Produits	11 656	8 568	7 044	6 992	7 303
EBITDA normalisé	3 339	2 116	1 498	1 394	1 533
EBITDA	3 132	2 329	1 498	1 394	1 533
Bénéfice d'exploitation normalisé	2 439	1 255	839	836	884
Bénéfice d'exploitation	2 198	1 314	839	728	884
Bénéfice normalisé attribuable aux porteurs des capitaux propres d'InBev	1 024	621	505	467	537
Bénéfice attribuable aux porteurs des capitaux propres d'InBev	904	719	505	467	698
Bénéfice normalisé par action hors goodwill (euros)	1,71	1,69	1,45	1,51	1,44
Bénéfice par action hors goodwill	1,51	1,95	1,45	1,51	1,44
Dividende par action (euros)	0,48	0,39	0,36	0,33	0,29
Pay out ratio (%)	32,3	31,2	30,8	26,2	25,8
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires (en millions d'actions)	600	480	432	431	429
Moyenne pondérée du nombre d'actions ordinaires diluées (en millions d'actions)	603	483	434	435	434
Cours maximum de l'action (euros)	37,5	29,1	23,2	34,5	37,5
Cours minimum de l'action (euros)	24,6	20,3	15,0	19,1	25,5
Cours de l'action à la date de clôture (euros)	36,8	28,5	21,2	22,5	30,8
Capitalisation du marché	22 355	16 442	9 141	9 712	13 257
ROIC normalisé (%)	11,3	13,3	10,6	11,2	10,6
ROIC (%)	10,3	15,0	10,6	10,2	10,6
Dépenses d'investissement nettes	1 077	725	595	510	488
Flux de trésorerie net provenant des opérations d'exploitation	2 286	1 384	1 151	1 045	1 053
Couverture des intérêts	4,9	7,5	7,6	6,8	5,4
Dette financière nette	4 867	3 271	2 434	2 583	2 662
Ratio dettes/capitaux propres	0,42	0,39	0,52	0,55	0,55

¹ Se référer au glossaire.

² Les chiffres de 2004 publiés ont été retraités afin de refléter l'adoption de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur des actions* (réduction du bénéfice attribuable aux porteurs des capitaux propres d'InBev de 9m d'euros) et l'adoption anticipée de la norme IAS 19 *Avantages du personnel* concernant la possibilité de comptabilisation complète des écarts actuariels dans la période où ils se produisent dans l'état des bénéfices et pertes pris en compte (augmentation du bénéfice attribuable aux porteurs des capitaux propres d'InBev de 9m d'euros).

³ Comme repris dans le Guide de nos activités.

En bonne voie **DU PLUS GRAND AU MEILLEUR**

2005—année du véritable rapprochement entre deux entreprises et cultures très différentes—fut aussi passionnante que productive pour InBev. Nos résultats financiers l'attestent : nous sommes en passe de concrétiser notre vision, à savoir évoluer du plus grand au meilleur. Le titre de 'meilleur' se mesure à l'aune de nombreux critères, et pas seulement celui de la rentabilité. La réalisation de notre objectif de 30 % de marge d'EBITDA à l'horizon 2007 est un critère simple et mesurable.

Cette ambition sur le long terme se traduit par : les meilleures marques, le savoir-faire, un personnel hors pair et le meilleur déploiement en vue d'établir des liens avec les consommateurs.

La flèche—figurant sur certaines pages du rapport annuel 2005—permet de consulter des informations plus détaillées sur le sujet, accessibles sur notre site Internet. Pour visualiser ces informations supplémentaires, allez à :

www.InBev.com/AnnualReport2005



Gestion 7
Lettre aux actionnaires
Executive Board of Management

Marchés 13
Notre vision mondiale
Amérique du Nord
Amérique latine
Europe de l'Ouest
Europe centrale et de l'Est
Asie-Pacifique

Activités 27
Marques mondiales
Marques locales
Points de Connexion

L'entreprise 35
Une entreprise mondiale
Achats
Programme Voyager Plant Optimization
Zero-Based Budgeting
Formation et développement du leadership

Engagement 41
Responsabilité sociale de l'entreprise
Gouvernance d'entreprise

Rapport financier 53



Avec plus de 24 millions d'hectolitres écoulés en 2005, Brahma est désormais la sixième bière du monde, une des bières les mieux vendues au Brésil et une marque phare de notre portefeuille mondial.

Titres et faits marquants de 2005

22 mars 2005

InBev enflamme le secteur brassicole avec le lancement international de Brahma, la bière aux saveurs du Brésil — 'Ginga'

Ce lancement s'est effectué dans 15 pays, sur des marchés répartis à travers le monde. Brahma est conditionnée dans une bouteille galbée, aux lignes et aux courbes originales et esthétiques. Elle capture l'esprit authentique du Brésil et entend faire connaître l'attitude et le style de vie brésiliens aux consommateurs du monde entier.

27 mai 2005

Scottish & Newcastle rétrocède les droits de distribution de Beck's au Royaume-Uni

Cet accord a permis d'avancer la date d'intégration complète de Beck's dans le portefeuille d'InBev au Royaume-Uni, ce qui représente un volume d'environ 500 000 hectolitres en 2005.

28 juin 2005

Stella Artois lève son verre sur le marché brassicole brésilien

InBev a annoncé le lancement de Stella Artois au Brésil, dans la foulée du succès remporté par la marque depuis sa commercialisation en Argentine en novembre 2004. Stella Artois sera désormais produite par la brasserie d'AmBev dans l'Etat de São Paulo.

30 juin 2005

InBev signe avec IBM et BT un contrat d'outsourcing de son infrastructure IT

Cette initiative, qui s'inscrit dans notre volonté d'atteindre un rendement d'exploitation supérieur, permettra aussi à InBev de disposer à l'avenir d'une infrastructure de pointe.

18 juillet 2005

InBev acquiert la brasserie Tinkoff à Saint-Petersbourg

Le quatrième brasseur indépendant de Russie en termes de capacité apporte une de ses marques de bière super premium nationales à très forte croissance ainsi qu'un supplément de capacité immédiat de 2,3 millions d'hectolitres (susceptible d'atteindre 4,8 millions) à la plate-forme existante dont InBev dispose en Russie. L'opération constitue un levier solide pour la croissance interne d'InBev en Russie et s'inscrit pleinement dans son approche stratégique favorable à la croissance externe ciblée, génératrice de valeur.

20 juillet 2005

InBev vend sa participation dans Bremer Erfrischungsgetränke à Coca-Cola

Cette cession traduit la volonté d'InBev de libérer du capital investi dans des actifs ne relevant pas de son métier de base, et ce dans l'optique d'opérer un recentrage sur le cœur de son activité commerciale, le marché brassicole allemand.

1^{er} août 2005

InBev et Lion Nathan New Zealand signent un accord pour la distribution de Leffe et Hoegaarden en Nouvelle-Zélande

L'accord de distribution a fait suite au succès rencontré depuis plusieurs années par LNNZ avec le portefeuille de bières belges super premium d'InBev. Il a réaffirmé l'engagement pris par les deux entreprises en 2002, lors de la signature d'un contrat de licence de dix ans octroyant à LNNZ le droit de brasser, de distribuer et de commercialiser Stella Artois.

5 août 2005

InBev vend sa participation dans le brasseur espagnol Damm

La vente de cette participation minoritaire dans Damm, Espagne, illustre une fois encore notre approche toujours plus méthodique de l'affectation du capital et est en tout point conforme à l'objectif d'InBev de libérer du capital en vue d'affecter des ressources à des initiatives stratégiques capitales.

2 septembre 2005

InBev acquiert 100% de participation dans les activités brassicoles de KK en Chine

InBev a acquis les 30% qu'elle ne possédait pas encore dans les activités brassicoles de KK, établies dans la province de Zhejiang. Cette opération renforce la position d'InBev dans cette province où elle détient une part de marché de 50%; elle marque ainsi une étape supplémentaire sur la voie de la consolidation et du renforcement de la position d'InBev en Chine.

Guide de nos activités

	Volumes tous produits confondus 2005 (millions hl) ⁽¹⁾	Position sur le marché 2005	Part de marché 2005 ⁽¹⁾	Nombre d'unités de production au 31 déc. 2005	Noms commerciaux
Monde	235,6	No. 1			
Amérique du Nord	14,7				
Canada	9,1	No. 2	41,0 %	6	Labatt Brewing Company Ltd
Cuba	0,9	No. 2	35,6 %	1	Cerveceria Bucanero S.A.
Etats-Unis	4,7	No. 3 ⁽⁵⁾	9,1 % ⁽²⁾	1	InBev USA LLC
Amérique latine	114,4				
Brésil - Bière	62,4	No. 1	68,3 %	23 ⁽¹²⁾	Companhia de Bebidas das Américas AmBev S.A.
Brésil - Boissons non alcoolisées	20,3	No. 2	17,3 %	4	Companhia de Bebidas das Américas AmBev S.A.
République dominicaine - Bière	0,1	No. 2	4,5 %	1	Embotelladora Dominicana CXA (Embodom)
République dominicaine - Boissons non alcoolisées	1,3	No. 1	61,8 % ⁽¹⁵⁾	1	Embotelladora Dominicana CXA (Embodom)
Guatemala	0,4	No. 2	19,2 % ⁽¹⁵⁾	1	Industrias Del Atlantica S.A.
Equateur	0,3	No. 2	12,3 % ⁽¹⁵⁾	1	Cervesur S.A.
Pérou - Bière	0,3	No. 2	4,8 % ⁽¹⁵⁾	1	Compañía Cervecería AmBev Peru S.A.C.
Pérou - Boissons non alcoolisées	2,1	No. 2	17,0 % ⁽¹⁵⁾	1	Compañía Cervecería AmBev Peru S.A.C.
Vénézuéla - Bière	2,1	No. 3	14,2 % ⁽¹⁵⁾	1	CA Cervecería Nacional (CACN)
Bolivie ⁽¹¹⁾	2,3	No. 1	97,3 %	4	Cervecería Boliviana Nacional S.A.
Paraguay ⁽¹¹⁾	2,0	No. 1	96,0 %	1	Cervecería Paraguaya S.A.
Uruguay - Bière ⁽¹¹⁾	0,7	No. 1	97,3 %	2	Uruguay FNC S.A.
Uruguay - Boissons non alcoolisées ⁽¹¹⁾	0,4	–	13,3 %	0	Uruguay FNC S.A.
Argentine - Bière ⁽¹¹⁾	10,9	No. 1	77,8 %	6	Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.
Argentine - Boissons non alcoolisées ⁽¹¹⁾	8,2	No. 2	19,9 %	5	Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.
Chili ⁽¹¹⁾	0,6	No. 2	11,6 %	1	Cervecería Chile S.A.
Europe de l'Ouest	39,7				
Belgique	6,3	No. 1	57,2 % ⁽¹⁵⁾	4	InBev Belgium S.A.
France	2,4	No. 3	9,0 %	0	InBev France S.A.S.
Luxembourg	0,2	No. 1	45,1 %	1	Brasserie de Luxembourg Mousel-Diekirch S.A.
Pays-Bas	2,4	No. 2	13,8 %	2	Interbrew Nederland NV
Royaume-Uni ⁽³⁾	12,3	No. 2	18,8 %	3	InBev UK Ltd
Allemagne - Bière	10,3	No. 2	10,1 %	8	InBev Deutschland Vertriebs GmbH & Co. KG
Allemagne - Boissons non alcoolisées	0,5 ⁽⁴⁾	–	–	0	InBev Deutschland Vertriebs GmbH & Co. KG
Italie	1,4	No. 4	8,0 %	0	InBev Italia srl
Exportations/licences gérées par la zone Europe de l'Ouest	3,9	–	–	–	
Europe centrale et de l'Est	38,0				
Bulgarie	1,4	No. 1	31,4 %	2	Kamenitza AD
Croatie	1,5	No. 1	42,1 %	1	Zagrebacka Pivovara D.D.
République tchèque	2,3	No. 2	14,4 %	3	Pivovary Staropramen a.s.
Hongrie	2,2	No. 1	29,2 %	1	Borsodi Sörgary Rt
Serbie-Monténégro	3,0	No. 1	46,0 %	2	Trebjesa AD
Roumanie	2,6	No. 3	16,6 %	3	Interbrew Romania S.A., Interbrew Efes Brewery S.A.
Russie	15,4	No. 2	17,6 %	9	Open Joint Stock Company SUN Interbrew
Ukraine - Bière	7,7	No. 1	35,8 %	3	Open Joint Stock Company Sun Interbrew Ukraine LLC
Ukraine - Boissons non alcoolisées	0,7	–	–	0	Open Joint Stock Company Sun Interbrew Ukraine LLC
Exportations/licences par les filiales d'Europe centrale et de l'Est	1,2	–	–	–	
Asie-Pacifique	27,0				
Chine ⁽¹⁰⁾	19,2	No. 3 ⁽⁷⁾	9,2 % ⁽⁷⁾⁽¹⁶⁾	27 ⁽¹³⁾⁽⁷⁾	InBev Management (Shanghai) Co. Ltd., Zhuijiang Beer Group Company
Corée du Sud	7,2	No. 2	41,7 %	3	Oriental Brewery Co, Ltd
Exportations/licences - Asie-Pacifique	0,6	–	–	–	
Exportations mondiales / Licences ⁽⁸⁾	1,8	–	–	–	–

1 Volumes et parts pro forma sur 12 mois complets en vertu du périmètre au 31 décembre 2005.

2 Sur le segment des 'Bières spéciales importées et nationales' à l'exception des marques mexicaines FEMSA.

3 Hors volumes de Beck's R-U, gérés par S&N.

4 A l'exclusion des activités d'embouteillage de Coca-Cola.

5 Sur le segment des 'Importations'.

6 Marques déposées de nos partenaires.

7 En tenant compte de 100 % de Zhujiang.

8 Ventes sous la responsabilité du département central international.

Marques mondiales				Principales marques locales
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	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	Brahma	Stella Artois	Leffe	Bass, Belle-Vue, Bohemia, Boddington's, Labatt Blue, Blue Light, Haake-Beck, Hoegaarden, Löwenbräu, Rolling Rock, Rock Green Light, St. Pauli Girl
	Brahma	Stella Artois		Antarctica, Bohemia, Caracu, Kronenbier, Polar, Serramalte, Skol
	Brahma			Guarana Antarctica, Pepsi ⁽⁹⁾
				Pepsi ⁽⁹⁾ , 7Up ⁽⁹⁾ , Red Rock
	Brahma ⁽¹⁴⁾			
	Brahma			
	Brahma			Concordia ⁽⁹⁾ , Pepsi ⁽⁹⁾ , Triple Kola ⁽⁹⁾
	Brahma			
				Ducal ⁽⁶⁾ , Pacena ⁽⁶⁾ , Taquina ⁽⁶⁾
	Brahma			Baviera ⁽⁶⁾ , Ouro Fino, Pilsen ⁽⁶⁾
				Nortena ⁽⁶⁾ , Patricia ⁽⁶⁾ , Pilsen ⁽⁶⁾
	Brahma	Stella Artois		Andes ⁽⁶⁾ , Iguana ⁽⁶⁾ , Norte ⁽⁶⁾ , Quilmes ⁽⁶⁾ , Quilmes Cristal ⁽⁶⁾
				7Up ⁽⁹⁾ , Pepsi ⁽⁹⁾
	Brahma			Baltica ⁽⁶⁾ , Becker ⁽⁶⁾
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Belle-Vue, Hoegaarden, Jupiler
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Boomerang, Hoegaarden, La Bécasse, Loburg
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Belle-Vue, Diekirch, Jupiler, Mousel
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Dommelsch, Jupiler, Hertog Jan, Hoegaarden, Oranjeboom
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Bass, Boddington's, Castlemaine XXXX ⁽⁹⁾ , Hoegaarden, Labatt, Murphy's ⁽⁹⁾ , Oranjeboom, Rolling Rock, Staropramen, Tennent's
Beck's		Stella Artois	Leffe	Diebels Alt, Diebels Light, Dimix, Franziskaner, Gilde, Haake-Beck, Hasseröder, Lindener, Löwenbrau, Schwarzer Herzog, Spaten, Staropramen, Wolters
Beck's		Stella Artois	Leffe	Tennent's Super
Beck's		Stella Artois	Leffe	
Beck's		Stella Artois	Leffe	Astika, Burgasko, Kamenitza, Pleven, Slavena
Beck's		Stella Artois	Leffe	Izzy, Ozujsko
Beck's		Stella Artois	Leffe	Branik, Kelt, Mestan, Ostravar, Staropramen, Bratislav, Velvet
Beck's		Stella Artois	Leffe	Borostyan, Borsodi Barna, Borodi Bivaly, Borsodi Polo, Borsodi Sör, Holsten ⁽⁹⁾
Beck's		Stella Artois		Jelen, Nik Cool, Nik Gold, Niksicko Pivo, Niksicko Tamno
Beck's		Stella Artois	Leffe	Bergenbier, Caraiman ⁽⁹⁾ , Efes ⁽⁹⁾ , Noroc
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Bagbier, Klinkskoe, Pikur, Premier, Rifev, Sibirskaia Korona, Staropramen, T, Tinkoff, Tolstiak, Volzhanin
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Chernigivske, Rogan, Staropramen, Taller, Yantar
Beck's				
Beck's				Baisha, Double Deer, Jinling Yali, Jinlongquan, KK, Lulansha, Santai, Shiliang, Zhujiang ⁽⁶⁾ , Supra ⁽⁶⁾ , Zhujiang Fresh ⁽⁶⁾
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Budweiser ⁽⁹⁾ , Cass, Cafri, OB
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	

9 'Brassée sous licence' ou 'embouteillée conformément à une convention d'embouteillage exclusive'.

10 Sans tenir compte de l'acquisition de Fujian Sedrin, finalisée en 2006. Fujian Sedrin apporte plus de 8 millions d'hl à InBev Chine.

11 Filiales de Quinsa; consolidation au prorata dans la partie financière du présent rapport annuel.

12 Brésil : 12 brasseries pures et 11 usines mixtes.

13 Brasseries et usines d'embouteillage comprises.

14 Brahma

15 Comparaison directe impossible avec les parts de marché de 2004 publiées en raison de la modification des méthodologies de suivi.

16 Sur base des chiffres finaux du marché pour la Chine; à titre de comparaison, la part en 2004 était de 9,0 %.



Thought Stella Artois required skill to brew? You should see the expertise it takes to pour. When you brew a beer as perfect as Stella Artois, you're going to be just a bit picky about how it is served. Which is why we like barmen to follow a carefully organized ritual when they pour it. This includes everything from rinsing the glass, to cutting the excess foam from the top of the beer. And even making sure the logo on the beer mat and glass are turned to face the customer. Which might sound fussy to you. But then we're fussy about everything when it comes to our beer.



Gestion

L'Executive Board of Management (EBM) est l'organe de gestion international d'InBev. Il a joué un rôle déterminant dans le maintien du cap suivi en vue de concrétiser notre vision. Cette équipe aux compétences très complémentaires donne à la société des aptitudes de leadership dans tous les aspects de son activité.

L'équipe a prouvé sa capacité à intégrer les nouvelles activités avec cohérence, tout en générant une croissance durable. Les membres sont issus d'AmBev et de l'ancienne Interbrew. L'EBM a joué un rôle décisif dans l'intégration du savoir-faire que chaque acteur a versé dans le nouveau *modus operandi* d'InBev.

Lettre aux actionnaires

2005 a marqué le premier exercice complet d'InBev en tant qu'entreprise unique, intégrée et internationale, parlant d'une seule et même voix et s'engageant dans la mise en œuvre de son savoir-faire, toutes disciplines confondues et par-delà les frontières. De l'ordre de 28,6 %, notre marge d'EBITDA normalisé pour 2005 a enregistré une progression interne de 193 points de base par rapport à 2004. Cette croissance illustre le bien-fondé de notre stratégie d'entreprise et nous place dans les conditions idéales pour réaliser notre objectif de 30 % de marge d'EBITDA à l'horizon 2007.

InBev caresse un rêve ambitieux qui est comme une gageure, mais que nous sommes déterminés à réaliser. Ce rêve, cette vision, consiste pour nous à évoluer du plus grand vers le meilleur. C'est une vision ambitieuse, car elle est synonyme de conquête, pour nos actionnaires comme pour nos collaborateurs.

En 2005, l'entreprise a été le théâtre de nombreux changements rapides. Même si à eux seuls ces changements ne suffisent pas à gagner la course, ils nous permettront de construire les meilleures marques, un savoir-faire et des processus d'excellence, un personnel hors pair et un contact optimal avec les consommateurs.

Nous avons lancé des programmes complets en matière de formation et de leadership et nous avons mis en œuvre une culture entièrement reformulée reposant sur de nouvelles valeurs et de nouveaux incitants. Nous avons déployé un programme d'objectifs qui récompense les travailleurs en fonction de leurs performances individuelles. Ce programme représente un profond changement dans le mode de fonctionnement de l'entreprise, car il met davantage l'accent sur la réalisation des objectifs. Chaque individu travaillant chez InBev prend désormais la pleine mesure du rôle qu'il a à jouer et est partie prenante dans le succès de l'entreprise. InBev s'emploie à bâtir ses activités avec des collaborateurs de choix, ceux qui vivent pleinement la culture d'entreprise au quotidien.

En termes de performance financière, cet exercice fut un excellent millésime. Notre EBITDA normalisé a réalisé une croissance interne de 15 % et notre marge d'EBITDA normalisée s'est accrue de 26,1 % à 28,6 %.

Nos volumes ont enregistré une croissance interne de 5,4 %. Sur le marché de la bière, les volumes ont atteint 192 millions d'hectolitres ; sur le marché des boissons non alcoolisées, les volumes se sont élevés à 32 millions d'hectolitres. Toutes nos zones ont enregistré une croissance interne de l'EBITDA ; la croissance interne des volumes a concerné trois zones sur cinq.

Nos marques mondiales ont connu une très bonne année. Stella Artois a progressé de 1,1 %, Beck's de 13,5 %, Brahma de 15,9 % et Leffe de 10,3 %. Ces quatre marques mondiales bénéficient

d'un bon positionnement sur de nombreux marchés différents, ce qui permet d'établir des liens durables avec les consommateurs en leur proposant des expériences fédératrices.

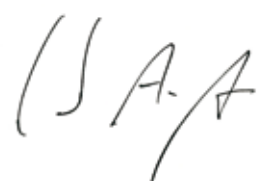
En termes de croissance externe ciblée—le mot 'ciblée' ayant toute son importance—nous sommes sur la bonne voie. L'acquisition de Tinkoff à Saint-Petersbourg a été essentielle au succès ininterrompu que nous rencontrons sur ce marché en pleine croissance. Cette opération nous a d'emblée apporté un supplément de capacité de plus de 2 millions d'hectolitres, qui, au fil du temps, est susceptible d'atteindre près de 5 millions. En Chine, l'acquisition de la participation minoritaire de KK a consolidé notre position sur cet important marché à fort potentiel. Nous sommes désormais fermement implantés dans le sud-est, la partie la plus prospère du pays.

Nous avons intégré avec succès la responsabilité sociale de l'entreprise dans notre stratégie en publiant en ligne le premier Global Citizenship Report, ainsi que notre Corporate Governance Statement, notre Code of Business Conduct et notre Code of Dealing. Nous avons remplacé notre Code of Marketing Conduct—qui s'applique à toutes les communications commerciales et relatives aux marques—par une version révisée du Commercial Communications Code, qui intègre les valeurs d'Interbrew et d'AmBev.

En un an à peine, InBev est devenue un acteur d'envergure véritablement mondiale, faisant la synthèse de deux cultures. Les changements ont été légion et il y en aura encore d'autres, à mesure que l'entreprise va se concentrer davantage sur les consommateurs. Il est indéniable que notre entreprise telle que nous la connaissons a gagné en maturité par rapport à la société qu'elle était auparavant. En définitive, ce changement est positif. Nos résultats en témoignent.



Pierre Jean Everaert
PRÉSIDENT DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION



Carlos Brito
DIRECTEUR GÉNÉRAL (CEO)



En bonne voie

L'EBITDA normalisé d'InBev a enregistré une croissance interne de 15 %. Notre marge d'EBITDA normalisé s'est accrue de 26,1 % à 28,6 %, ce qui illustre le bien-fondé de notre stratégie commerciale.



L'Executive Board of Management

Carlos Brito

Président de la zone Amérique du Nord, 2005

Chief Executive Officer, 2006

Né en 1960, Carlos a rejoint AmBev en 1989 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. A la création d'InBev en août 2004, il a été nommé Zone President pour l'Amérique du Nord; en janvier 2006, il est entré en fonction au poste de Chief Executive Officer.

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. En janvier 2005, Claudio a été nommé Chief Information & Services Officer d'InBev.

Luiz Fernando Edmond

Président de la zone Amérique latine

Né en 1966, Luiz Fernando a rejoint AmBev en 1990 après avoir entamé sa carrière professionnelle à la Banco Nacional du Brésil. De nationalité brésilienne, Luiz Fernando 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 du commerce, de la production et de la distribution. En janvier 2005, il a été nommé Zone President d'InBev pour l'Amérique latine.

Brent Willis

Président de la zone Asie-Pacifique

Né en 1960, Brent a rallié Interbrew en 2002 en tant que Chief Marketing and Sales Officer. Il a entamé sa carrière au grade de capitaine dans l'armée américaine. Puis il a travaillé au sein de Kraft et de Coca-Cola où il a occupé divers postes à la direction générale et commerciale. 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 et est devenu Zone President Asie-Pacifique en juillet 2005.

Steve Cahillane

Chief Commercial Officer

Né en 1965, Steve a rallié Labatt USA en 1998 où il a occupé la fonction de Vice President Sales. Deux ans plus tard il est devenu président de cette entreprise. De nationalité américaine, Steve est titulaire d'un diplôme de la Northwestern University ainsi que d'un MBA obtenu à Harvard. Steve a entamé sa carrière professionnelle en tant que délégué commercial chez E&J Gallo Wineries. Puis il est devenu General Sales Manager au sein de Gallo, avant d'établir sa propre microbrasserie à Chicago. A partir de 2003 il a occupé la fonction de President au sein d'Interbrew UK & Ireland et en août 2005 il a été nommé Chief Commercial Officer.

Peter Vrijzen

Chief People Officer

Né en 1954, Peter a rejoint Interbrew en 2003. De nationalité néerlandaise, il est titulaire d'une maîtrise en développement organisationnel de l'Université de Tilburg. Avant de rejoindre Interbrew, Peter avait occupé plusieurs mandats internationaux dans les ressources humaines chez General Electric, Royal Packaging van Leer et Metro Cash and Carry.



Sabine Chalmers

Chief Legal & Communications Officer

Née en 1965, Sabine a rallié InBev en 2004 après avoir quitté Diageo plc, où elle a occupé plusieurs postes à la direction juridique à partir de 1993, dont celle de General Counsel North America. Avant Diageo, Sabine a été associée au sein du cabinet d'avocats londonien Lovells, spécialiste des fusions et acquisitions et des transactions en matière d'immobilier commercial. De nationalité allemande, Sabine est diplômée 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. Elle apporte son expertise dans tous les aspects juridiques des activités d'InBev et occupe la fonction de secrétaire générale au sein du Conseil.

John Brock

Chief Executive Officer, 2005

Né en 1948. Fort d'une expérience de près de 25 ans dans le secteur mondial des boissons, John a rallié Interbrew en février 2003 en tant que Chief Executive Officer. Citoyen américain, John est titulaire d'un diplôme de Master of Science in Chemical Engineering, obtenu au Georgia Institute of Technology. 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 Operating Officer en 2000.

Stéfan Descheemaeker

Président de la zone Europe centrale et Europe de l'Est, 2005

Président de la zone Europe de l'Ouest, 2006

Né en 1960, Stéfan a rejoint Interbrew en 1996. Après avoir entamé sa carrière professionnelle au ministère des Finances à Bruxelles, il a fait 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'Interbrew, il a mené le développement et la stratégie de croissance externe de 1996 jusqu'à 2004. Il a été nommé Zone President pour les USA et l'Amérique latine en 2003. En 2005, Stéfan est devenu Zone President en charge de l'Europe centrale et de l'Est et en décembre de la même année, il a pris les fonctions de Zone President pour l'Europe de l'Ouest et est devenu membre du Convergence Committee.

André Weckx

Chief Technical Officer

Né en 1953, André est arrivé chez Interbrew en 1982 pour y prendre les fonctions de directeur d'usine de Diamond Breweries, au Nigeria. Il a démarré sa carrière professionnelle chez Beltex Corporation, Texas. Ce citoyen belge est titulaire d'un diplôme de chimie industrielle et d'agronomie de l'Université de Leuven. Chez Interbrew, 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.

Stewart Gilliland

Président de la zone Europe de l'Ouest, 2005

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 commerce. Il a occupé plusieurs postes 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 pour le Canada et par la suite, il est devenu Zone President pour l'Europe de l'Ouest au sein d'InBev.

Felipe Dutra

Chief Financial Officer

Né en 1965, Felipe a rejoint AmBev en 1990 après avoir travaillé chez Aracruz Cellulose. De nationalité brésilienne, Felipe est titulaire d'un diplôme de sciences économiques décerné par la Candido Mendes, ainsi que d'un MBA de gestion de l'Université de Sao Paulo. Au sein d'AmBev, il a occupé plusieurs postes dans le domaine de la trésorerie et des finances, avant d'être nommé General Manager de la filiale d'AmBev, Fratelli Vita. En 1999, Felipe est devenu Chief Financial Officer d'AmBev. En janvier 2005, il a été nommé Chief Financial Officer d'InBev.

Jo Van Biesbroeck

Chief Strategy & Business Development Officer

Né en 1956, Jo a rejoint Interbrew en 1978. Il est titulaire d'un diplôme de sciences économiques obtenu à l'Université de Leuven. Chez Interbrew, ce citoyen belge a occupé plusieurs postes dans le domaine du contrôle de gestion et des finances. Il est devenu Senior Vice President Corporate Strategy en 2003. En décembre 2004, Jo a été nommé Chief Strategy & Business Development Officer.

Plus d'info sur notre site



톡!

새로워진 카스큐팩

더욱 세련되고
더욱 잡기 편하게



Marchés

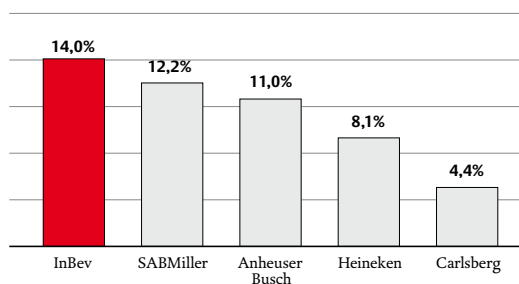
Les activités d'InBev sont organisées en cinq zones géographiques : Amérique du Nord, Amérique latine, Europe de l'Ouest, Europe centrale et de l'Est et Asie-Pacifique. Chaque zone est dirigée par un président de zone qui siège également à l'Executive Board of Management (EBM).

Notre vision mondiale

A l'heure où nous nous attelons à concrétiser notre vision et à passer du statut de plus grand à celui de meilleur, le constat est clair : nous sommes sur la bonne voie. Notre diversification géographique démontre de façon éclatante la logique du rapprochement entre AmBev et Interbrew, alliée à une bonne répartition entre marchés émergents et matures. En termes de croissance, nous devançons le secteur en mettant en œuvre des programmes d'efficacité du savoir-faire et en influant sur nos coûts par l'application du Zero-Based Budgeting.

InBev continue de miser sur l'efficacité, le rapport prix/portefeuille, une croissance interne des volumes et une croissance interne des revenus. Le but est de réaliser une croissance interne des volumes de deux fois la croissance industrielle et une croissance interne des revenus qui surpasse la croissance interne des volumes avec 1 %. Nous sommes parvenus à des résultats qui même dépassent nos objectifs. En 2005, nous avons enregistré une croissance globale en volume de 5,4 %, dopée par un regain de croissance sur les marchés émergents comme le Brésil, l'Argentine, la Russie, l'Ukraine et la Chine, et qui compense les défis auxquels nous avons dû faire face sur nos marchés matures, Europe de l'Ouest et Amérique du Nord. Et nous avons réalisé une croissance interne des revenus de 7,2 %.

En 2005, la palme de la plus forte croissance est revenue à l'Amérique latine et à l'Europe centrale et de l'Est. Des performances significatives sont néanmoins à mettre à l'actif de l'ensemble des cinq zones. Notre diversification géographique demeure un élément clé dans notre succès en tant qu'entreprise d'envergure mondiale. Or, tous les marchés du monde ne livreront pas toujours des performances record. La meilleure



Chiffres 2004 d'IMPACT Databank, ajustés en fonction des événements de F&A intervenus en 2005 et estimation de la "croissance interne 2005" la plus récente, telle que présentée dans les rapports des Investment Bankers (banques d'affaires).

Classement des 5 premiers brasseurs mondiaux

— Part de Marché, 2005

manière de se prémunir des aléas d'un marché donné est donc d'être solidement implantée sur de nombreux marchés. Et c'est précisément la voie que nous avons suivie.



Le portefeuille de marques mondiales d'InBev est celui qui enregistre la plus forte croissance parmi toutes les grandes entreprises brassicoles.



En bonne voie

*La diversification industrielle d'InBev
au niveau mondial rapporte des résultats
tangibles : en 2005, nous avons enregistré
une croissance globale en volume de 5,4 %.*

Amérique du Nord

En bonne voie

Grâce au programme Zero-Based Budgeting (budgétisation à base zéro), la zone Amérique du Nord a réduit ses coûts de €40 millions en 2005.



“Cette année, l’équipe en charge de l’Amérique du Nord a une fois encore illustré sa valeur et son engagement vis-à-vis de l’entreprise. Même confrontés à un contexte économique difficile, nos collaborateurs ont délivré des résultats impressionnants.”

Carlos Brito

PRÉSIDENT DE LA ZONE AMÉRIQUE DU NORD, 2005
DIRECTEUR GÉNÉRAL (CEO), 2006

Amérique du Nord

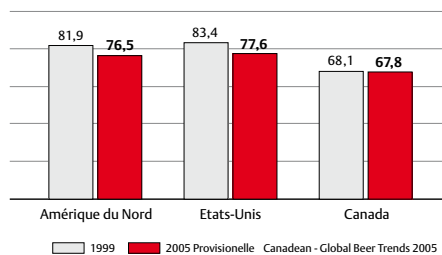
Aux Etats-Unis, Stella Artois, désormais présente à l'échelle nationale, a enregistré une croissance supérieure à 60 %, un tiers de la croissance en volume étant généré par des marchés nouveaux ou élargis. Les marges ont été excellentes, en particulier à New York. Dans le pays, Stella Artois est désormais la bière de luxe à la pression importée à plus forte croissance en termes de volume.

Au Canada, nous avons fait progresser cinq des six marques qui ont fait l'objet d'investissements ciblés de notre part, Stella Artois, Alexander Keith's, Kokanee, Budweiser et Bud Light, ce qui a entraîné un accroissement de notre part de marché au Québec et dans l'ouest du Canada. Conjointement, ces derniers représentent plus de 50 % de l'ensemble de nos activités canadiennes. En Ontario, nous nous sommes encore attelés à relever le défi des marques à bas prix.

En Amérique du Nord, nos collaborateurs ont dû faire face à de nombreux défis. 2005 fut pour eux une année de transition ; de nombreux changements sont intervenus en un laps de temps très court.

Cette année, nos activités ont été notamment marquées par l'expérience pilote et l'adoption par nos collègues d'une attitude plus consciente des coûts (ZBB). Dans le cadre de notre programme d'optimisation industrielle, deux brasseries canadiennes ont été fermées et nous avons réussi à réduire les dépenses de plus de 40 millions d'euros, ce qui a fortement influencé notre résultat net.

En 2005, notre personnel a été à la pointe de plusieurs autres programmes. Citons la fixation d'objectifs et la mise en œuvre



Amérique du Nord et les 2 plus grands marchés

— Consommation de bière, en litre, par personne

de la partie variable de la rémunération en fonction de la réalisation des objectifs, ainsi que le programme Voyager Plant Optimization. InBev a tiré parti de ces enseignements pour orchestrer le déploiement du programme VPO à l'échelle internationale.

A l'avenir, en Amérique du Nord, InBev va se concentrer sur le déploiement commercial de ses marques ciblées, tout en poursuivant sa maîtrise effective des coûts.

17

Plus d'info [sur notre site](#)



“Nous adressons nos remerciements aux collaborateurs de cette zone pour l'attitude positive dont ils ont fait preuve afin de mettre en chantier autant de projets différents, y compris la fixation d'objectifs.”

Peter Vrijzen
CHIEF PEOPLE OFFICER

Amérique latine

En bonne voie

*En 2005, notre part du marché
brassicole brésilien a atteint 68,3 %,
contre 66,2 % l'année précédente.*



“C’est passionnant de voir à quel point
le marketing basé sur les moments de
consommation fait mouche en Amérique
latine.”

Steve Cahillane
CHIEF COMMERCIAL OFFICER

Amérique latine

Le marché brésilien, qui constitue la partie prépondérante de l'activité d'InBev en Amérique latine, est en progression pour la troisième année consécutive, tant dans la catégorie des bières que des boissons non alcoolisées, et ce après une longue période de quasi-inertie du marché de la bière. Dans l'ensemble, l'expansion sur ces nouveaux marchés est réelle. Citons notamment le lancement de Brahma en République Dominicaine et en Equateur.

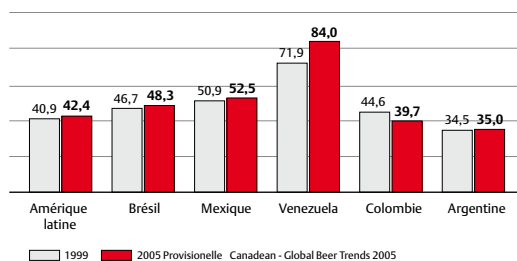
La commercialisation et la distribution sont orchestrées avec soin et nos marques de luxe, Choppe da Brahma et Bohemia, connaissent une croissance deux fois supérieure à celle des marques de cœur de marché. Le lancement de Stella Artois a été couronné de succès et nous sommes occupés à élaborer un marketing basé sur les moments de consommation, une nouveauté depuis le rapprochement entre AmBev et Interbrew. Nous avons commercialisé avec succès Bohemia Confraria et la canette isolante (inspirée de la Labatt Cold). Skol Beats est désormais considérée comme la marque la plus novatrice du Brésil. Dans le cadre de la plate-forme événementielle nationale, les équipes commerciales de Skol ont 'transposé l'ambiance de la plage' à l'intérieur des terres. 2006 devrait être tout aussi riche en succès en matière d'innovation.

Dans l'ensemble de la zone, nous avons mis en œuvre des initiatives en matière de gestion des revenus; la croissance réelle des résultats nets a été équivalente ou supérieure à l'inflation, tandis que l'augmentation du prix de la bière pour le consommateur suivait la courbe de l'inflation.

Nous avons renforcé davantage nos liens avec nos principaux distributeurs tiers en faisant en sorte que chacun d'eux puisse

représenter toutes nos marques. Dans le même temps, nous avons continué à développer notre propre système de distribution directe, qui a contribué pour 50% de notre volume total.

Sur le marché des boissons non alcoolisées, notre marge d'EBITDA a encore progressé, grâce au rapport efficace format/emballage, par exemple la nouvelle bouteille en PET d'une contenance de 2,5 l.



Amérique latine et les 5 plus grands marchés

— Consommation de bière, en litre, par personne

Plus d'info [sur notre site](#)



“En 2005, nous avons consolidé encore davantage notre position sur le marché et amélioré nos marges d'EBITDA.”

Luiz Fernando Edmond

PRÉSIDENT DE LA ZONE AMÉRIQUE LATINE

Europe de l'Ouest

En bonne voie

En Allemagne, les volumes de nos marques ont enregistré une croissance interne de 6,6 % en 2005.



“VPO est la première initiative d’InBev visant l’harmonisation de l’ensemble des brasseries acquises et la première à associer le savoir-faire d’AmBev et de l’ancienne Interbrew.”

André Weckx
CHIEF TECHNICAL OFFICER

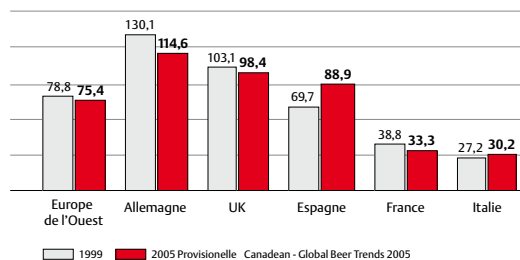
Europe de l'Ouest

2005 fut une année riche en défis pour InBev sur les marchés d'Europe de l'Ouest. Toutefois, nous avons élargi notre clientèle en Allemagne sur un marché brassicole pourtant en perte de vitesse. Nous le devons au lancement d'innovations à succès telles que Beck's Green Lemon, qui est venue rejoindre une variété en pleine croissance lancée précédemment, Beck's Gold. Beck's Green Lemon séduit les amateurs de bière non traditionnelle.

Dans l'ensemble, la marque Beck's a livré des performances excellentes, comme en témoigne sa croissance en volume de 18,9 %. En Allemagne, Diebels, dont la tradition et le nom possèdent une résonance particulière dans ce pays, a lancé Diebels Pils qui a connu un accueil chaleureux. Cinq marques allemandes—Beck's, Beck's Gold, Hasseröder, Diebels et Dinkelacker—sont désormais disponibles en PerfectDraft, notre distributeur de bière à la pression à domicile.

En Italie, InBev dispose désormais d'un solide portefeuille de bières importées, Beck's en tête, dont nous avons regagné la totalité de droits. En France, Leffe, devenue une de nos quatre marques mondiales, a progressé de 13,1 %.

En Irlande, Stella Artois et Beck's ont enregistré une croissance de 25 %, étayée par l'apport d'économies réalisées en Irlande du Nord. La difficulté des marchés anglais et gallois est due à une forte concurrence tarifaire et à la consolidation des détaillants. En Ecosse, Tennent's, la marque la plus consommée de la région en termes de volume, a installé une nouvelle décoration de colonnes de pompe dans le secteur HORECA, ce qui a apporté une visibilité accrue et une meilleure maîtrise de la température. Véritable institution dans le pays, le festival de musique T in the Park, sponsorisé par Tennent's, est une excellente occasion de se rapprocher des jeunes adultes.



Europe de l'Ouest et les 5 plus grands marchés
— Consommation de bière, en litre, par personne

Le programme Voyager Plant Optimization est l'une des plus importantes initiatives internationales prises cette année. Sa mission consiste à partager le savoir-faire au-delà des cultures et des frontières; son impact en Europe de l'Ouest, qui compte plus de trente brasseries, a été déterminant. Le programme VPO fournit les moyens qui permettront à chaque brasserie de réaliser son plein potentiel en trouvant la manière la plus efficace d'organiser et de gérer ses processus de production et en mettant au point un outil standard pour partager le savoir-faire, améliorer sensiblement les performances et réduire massivement les coûts.

21

Plus d'info [sur notre site](#)



“Dans cette zone, le programme Voyager Plant Optimization va jouer un rôle déterminant en faisant en sorte qu’InBev maintienne une culture d’amélioration continue.”

Stewart Gilliland

PRÉSIDENT DE LA ZONE EUROPE DE L'OUEST, 2005



En bonne voie

En Russie, les résultats d'InBev pulvérisent tous les records. En 2005, notre part de marché y est passée de 15,6 % à près de 18 %. Nous sommes occupés à y augmenter rapidement la capacité.



“La combinaison optimale de la croissance et de la maîtrise des coûts a contribué au succès dans cette zone. Cette réussite, nous la devons à la motivation de notre personnel, qui a bien réagi aux défis d'un marché fortement marqué par la concurrence.”

Stéfan Descheemaeker

PRÉSIDENT DE LA ZONE EUROPE CENTRALE ET EUROPE DE L'EST, 2005

Europe centrale et de l'Est

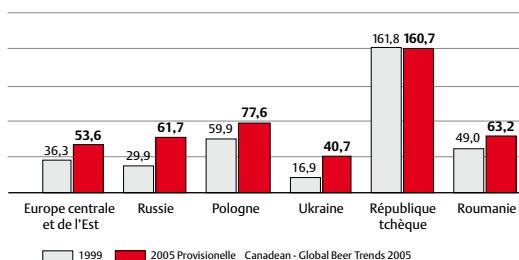
En 2005 nous avons enregistré une croissance interne en volume de 10,7 % en Europe centrale et de l'Est. Cette zone a fait la différence en termes de développement rapide des marques, comme c'est le cas avec Brahma.

En Russie et en Ukraine, notre priorité est allée à l'accroissement de capacité en raison de l'explosion du marché. En Russie, les résultats pulvérisent les records. Notre part de marché y est passée de 15,6 % à près de 18 % au cours de l'exercice 2005. Le lancement de Brahma a connu un réel succès, tandis que Klinskoe et Sibirskaia Korona maintenaient leur croissance soutenue. Tolstiak et Bagbier ont aussi réalisé une progression considérable.

Notre croissance se concentre principalement dans l'est de la Russie, alors que la majorité de nos brasseries sont établies dans l'ouest. Dès lors, nous avons augmenté la capacité de la brasserie d'Omsk, en à peine six ans, de moins d'un million à six millions d'hectolitres. La capacité de plusieurs autres brasseries a été également revue à la hausse au cours de l'exercice.

L'acquisition de la brasserie Tinkoff à Saint-Petersbourg fait également augmenter notre capacité dans l'ouest, en apportant un supplément de 2,3 millions d'hectolitres (pouvant atteindre 4,8 millions d'hectolitres) à la plate-forme d'InBev en Russie. Une présence brassicole locale fournit à nos sites russes une solide plate-forme de croissance qui pourra tirer parti de notre réseau de vente et de distribution national.

En Ukraine, nous sommes le numéro un et nous disposons d'un portefeuille excellent. Nous avons augmenté notre part sur un marché en pleine croissance jusqu'à 35,8 %. Le système de distribution fonctionne à merveille et Beck's et Brahma bénéficient d'un accueil chaleureux.



Europe centrale et de l'Est et les 5 plus grands marchés

— Consommation de bière, en litre, par personne

Dans les Balkans, nous avons regagné la position numéro un sur le marché Bulgare. En Roumanie, Bergenbier progresse en termes de volume et Beck's est très appréciée. Nos marques de cœur de marché ont le vent en poupe. Au Monténégro, nous détenons 85 % de part de marché pendant qu'en Serbie, 2005 fut difficile en raison de la problématique fiscale et tarifaire. Nous disposons d'une nouvelle équipe de vente et de direction qui s'efforcera de garder notre avance sur la concurrence. La restructuration a déjà eu un impact significatif.

En République tchèque où nous campons à la place de numéro deux, Staropramen a assis encore davantage sa réputation. En Croatie, le marché est plus concurrentiel et le système de distribution est en phase de consolidation. Cependant, nous avons entamé la réduction des coûts et nous veillons à mieux nous positionner aux Points de Connexion. Notre EBITDA est également en hausse. En Hongrie, nos activités ont subi les désagréments de l'incessante guerre des prix au niveau local.

23

Plus d'info [sur notre site](#)



“L'acquisition de la brasserie Tinkoff a été essentiellement motivée par la volonté de supprimer immédiatement les contraintes de capacité à court terme auxquelles nous devons faire face dans cette région.”

Felipe Dutra

CHIEF FINANCIAL OFFICER



En bonne voie

2005 a été marquée par une forte progression des volumes, de la capacité et de la part de marché en Chine ainsi que par un bénéfice à deux chiffres sur un marché coréen pourtant riche en défis.



“InBev a réalisé des avancées significatives en Chine en termes d’optimisation de ses marques de cœur de marché et a même été reconnue par le gouvernement chinois comme le brasseur détenant le plus grand nombre de marques ‘célèbres’ à son palmarès (Jinlongquan, Double Deer et Zhujiang).”

Brent Willis
PRÉSIDENT DE LA ZONE ASIE-PACIFIQUE

Asie-Pacifique

En Chine, nous avons connu notre premier exercice complet en tant qu'entreprise intégrée—InBev Chine. Nous nous sommes positionnés sur le segment des bières de luxe grâce à Double Deer Premium Light et Red Rock, deux marques qui se sont très bien vendues. Globalement, la croissance interne en volume a atteint 9,9 %, prenant le pas sur l'ensemble du marché. Nous avons accru notre part de marché dans l'ensemble de nos sept grandes provinces ; en termes consolidés, notre part de marché totale dans ces provinces est passée de 28,2 % à 30 %.

Dans la province de Zhejiang, Double Deer Premium Light a remporté un franc succès. Au cours des 18 derniers mois, elle a vu sa part de marché passer de zéro à plus de 90 % sur le segment des bières de luxe. Ce succès s'explique notamment par le déploiement efficace de techniques de vente et de programmes de formation innovateurs à l'échelle du pays. Nous nous sommes aussi vus décerner le prix du 'Meilleur brasseur étranger' par la Fédération brassicole chinoise.

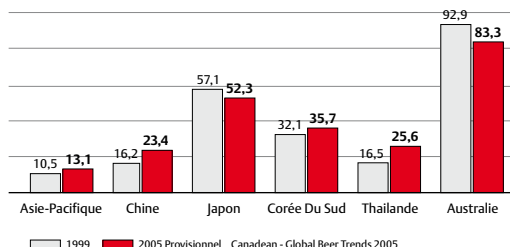
Parmi nos autres activités en Chine, citons l'acquisition des 30 % de participation que nous ne détenions pas encore dans KK, le premier brasseur du Zhejiang, fort d'une capacité de 3 millions d'hectolitres. KK détient actuellement une part de marché de 80 % dans la ville de Ningbo, le deuxième port de Chine après Shanghai. Cette opération marque une étape supplémentaire sur la voie de la consolidation et du renforcement de la position d'InBev en Chine.

Nous nous sommes attelés à intégrer toutes nos activités en Chine et à les asseoir sur de bonnes bases. Nous faisons la chasse aux coûts pour devenir le fabricant à faible coût de Chine et nous améliorons nos aptitudes en matière de vente et de distribution.

En Corée du Sud, l'EBITDA a progressé de 13 %, soit une amélioration significative par rapport aux cinq dernières années.

InBev a vu sa part de marché progresser pour la première fois en dix ans de 41 % à 41,7 %. Cass, compensant le recul d'OB, a accéléré sa progression pour réaliser 9,1 % de croissance en volume sur un marché fortement concurrentiel et en perte de vitesse. L'organigramme d'InBev a accueilli de nouveaux visages, avec, pour la première fois, un ressortissant coréen remplissant la fonction de directeur général. Nous avons également promu de nombreux managers locaux et nous avons réalisé des économies pour un montant supérieur à 15 millions d'euros.

Brahma a été lancée en Australie et en Nouvelle-Zélande, où Stella Artois et Beck's ont enregistré une croissance en volume de 26 %. Nous avons signé un accord de licence pour Leffe en Nouvelle-Zélande et la Kriek Belle-Vue à la pression a été commercialisée en Australie.



Asie-Pacifique et les 5 plus grands marchés

— Consommation de bière, en litre, par personne

Plus d'info [sur notre site](#)



“Dans l'ensemble des provinces du delta du Yangtze dont la population est équivalente à celle d'un pays, nous avons bien établi et soutenu nos marques à la fois principales et secondaires en nous fondant sur les relations étroites que nous entretenons de longue date avec nos partenaires locaux.”

Sabine Chalmers

CHIEF LEGAL & COMMUNICATIONS OFFICER





– Struck up a conversation with a stranger.

– Realised he wasn't that strange.

Savour Life. Savour Leffe®

Activités

Alors que nous cheminons sur la voie du plus grand au meilleur, le succès de notre entreprise repose sur des éléments clés, plus particulièrement un portefeuille exceptionnel de marques mondiales et locales et la façon d'établir des liens avec nos consommateurs au Point de Connexion.

Marques mondiales

L'année fut excellente pour nos marques mondiales, Stella Artois, Brahma, Beck's et Leffe. Le lancement international de Brahma et l'expansion commerciale des trois autres marques mondiales à travers le monde ont fait accroître la profondeur et la largeur de notre portefeuille mondial.

Stella Artois

Désormais cinquième marque internationale au monde (catégorie ne tenant pas compte des ventes nationales), Stella Artois a vu ses volumes doubler au cours des huit dernières années, passant de 4,8 millions à près de 10 millions d'hectolitres. Son positionnement haut de gamme s'est établi, notamment, au travers d'activités de marketing non traditionnelles pour le secteur brassicole, par exemple le parrainage d'un festival du film indépendant et la promotion de la gastronomie auprès des consommateurs.

Bien que Stella Artois reste leader du marché sur le segment des bières de luxe en Grande-Bretagne, l'écart entre la marque et ses concurrents s'est amenuisé en 2005. Une nouvelle variété, Artois Bock, a été commercialisée. D'autres initiatives sont prévues en 2006 visant à renforcer sa suprématie sur cet important marché.

La mise en œuvre de tous les éléments propres à la gamme mondiale Stella Artois lui a permis d'enregistrer une croissance soutenue en termes de valeur et de volume.

Brahma

Le thème sous-jacent et le message clé qui ont présidé au lancement de Brahma étaient de faire découvrir aux consommateurs ce que les Brésiliens appellent la 'ginga', une philosophie de l'existence guidée par un instinct et un optimisme propres à l'âme brésilienne.

D'une saveur légère et désaltérante, Brahma a un caractère frais et croustillant. La bouteille galbée arborant le lettrage estampillé est très ergonomique et tient bien en main, tout en restant fidèle aux origines de Brahma, qui remontent à 1888.

Brahma a remporté un succès sans précédent en Russie où elle a décroché l'EFFIE d'argent dans la catégorie Best Brand 2005. Elle s'est hissée en huitième position sur le segment déjà bien étoffé des bières super premium. En Ukraine, plus de 300 000 personnes sont descendues dans la rue le jour de son lancement. Au Canada, sa présentation a été marquée du sceau du succès, mais le déploiement national n'est prévu qu'en 2006. Aux Etats-Unis, Brahma a été commercialisée sur deux marchés pilotes: la Floride et le sud de la Californie.



“Stella Artois a réalisé une excellente progression aux Etats-Unis (en hausse de 60 %) et a enregistré une croissance soutenue au Canada (+ 25 %), en tirant parti du partage de savoir-faire et d'expérience en provenance du Royaume-Uni.”

Steve Cahillane
CHIEF COMMERCIAL OFFICER



Beck's

Forte d'une solide croissance en volume de 18,9 % en Allemagne sur un marché pourtant en perte de vitesse, Beck's a démontré sa puissance. Son succès a donné naissance à de nouvelles variétés innovantes qui ont, elles aussi, le vent en poupe.

Beck's Green Lemon, un mélange prêt à boire qui titre seulement 2,5 % d'alcool et qui évoque le parfum des citrons verts fraîchement cueillis, a été lancée à la mi-2005. La couleur distinctive du produit est mise en valeur par sa bouteille transparente en verre blanc et par son étiquette verte. En octobre, Beck's Green Lemon a remporté le 'Highlight 2005', le célèbre prix de l'innovation marketing décerné par le Bremer Marketing Club. Huit mois à peine après son lancement, elle brigue déjà la position de leader du marché sur le segment bières mixtes allemand.

En Pologne, nous avons lancé Beck's en juin en scellant avec PepsiAmericas un partenariat exclusif à long terme en matière de vente et de distribution. Le marché brassicole polonais, qui pèse 30 millions d'hectolitres, est animé d'une croissance annuelle de plus de 4 %. PepsiAmericas gère l'un des réseaux de vente et de distribution les plus puissants de Pologne. Il alimente plus de 40 000 points de vente. Les premiers pas de la marque ont été soutenus par une campagne télévisée de grande envergure et des initiatives déployées aux points de connexion dans sept grandes villes.

Le succès de Beck's ne se dément pas en Roumanie, en Bulgarie, en Croatie, en Hongrie, en Russie, en Ukraine et en Italie. La marque a également été lancée en Serbie-Monténégro.

En mai, nous annonçons la conclusion d'un accord avec Scottish & Newcastle portant sur la rétrocession des droits de distribution de Beck's au Royaume-Uni. Beck's est désormais totalement intégrée dans le portefeuille britannique d'InBev.

Dans le même ordre d'idée, Turatello Italia a transféré à InBev Italia les droits de distribution de Beck's pour la consommation à domicile en Italie, à dater du 1^{er} janvier 2006. La marque de luxe constituera un atout indéniable dans le portefeuille de la grande distribution. Après l'intégration de Spaten, Franziskaner et Löwenbräu, Beck's était logiquement l'étape suivante qui vient renforcer notre position en Italie.

Aux Etats-Unis, l'année ne fut pas des plus faciles pour Beck's. Toutefois, la reprise s'annonce clairement. Beck's Premier Light a été lancée et commence à s'imposer sur le segment des bières allégées.

Leffe

Cette bière particulière, de dégustation et de haute fermentation, aux arômes complexes et aux parfums distincts de clou de girofle et de vanille, est désormais l'une de nos quatre marques mondiales. De nos jours, Leffe est toujours brassée selon une recette traditionnelle qui remonte à 1240. En France, Leffe a réalisé une progression de 13 % par rapport à l'année précédente; au Royaume-Uni, elle a gagné du terrain, en hausse de 60 % par rapport à 2004. Nous avons conclu avec Lion Nathan un accord prévoyant la vente de Leffe en Nouvelle-Zélande.

Le segment des bières super premium à forte valeur, sur lequel Leffe est en concurrence, progresse à l'échelle mondiale depuis plus de cinq ans. Au sein de ce segment, Leffe a enregistré une croissance annuelle de 7 %, supérieure à celle de ce dernier. Son public cible est le consommateur de plus de 35 ans, une catégorie à forte croissance sur le marché brassicole.

Plus d'info [sur notre site](#)



“Nos marques sont au cœur de notre activité. Cependant, notre infrastructure informatique est notre centre nerveux à la base même de la gestion de notre métier. En 2005, l'externalisation de cette infrastructure a été à la fois source de rentabilité, de performance technique, de perspectives pour les collaborateurs et de souplesse dans l'optique d'une croissance future.”

Claudio Garcia
CHIEF INFORMATION & SERVICES OFFICER





En bonne voie

Le portefeuille de plus de 200 marques locales d'InBev, à l'instar de Chernigivske en Ukraine qui a progressé de 22,2 % en 2005, représente la majeure partie de notre activité et permet d'établir un lien étroit avec les consommateurs.

Marques locales

Nos marques locales représentent 80 % de notre activité totale. Chacune est différente, mais elles sont toutes à l'origine de moments agréables et rafraîchissants vécus par les consommateurs souvent en partageant des expériences de convivialité avec leurs amis. En voici un tour d'horizon.

Skol

'La bière qui descend rondement', est la troisième bière la plus vendue dans le monde. Ses revenus proviennent exclusivement du marché brésilien. Plus de 32 millions d'hectolitres se sont écoulés en 2005. Sa nouvelle variété, Skol Beats, est d'ores et déjà considérée comme la marque la plus novatrice du pays.

Chernigivske

En Ukraine, Chernigivske signe d'excellentes performances en inscrivant une croissance de 22,2 % par rapport à 2004. Une nouvelle variété, Chernigivske Bile, la première bière non filtrée du pays, a été lancée sur le marché. La fixation du prix dans le créneau supérieur traduit l'authenticité du nouveau produit.

Cass

En hausse de 9,1 %, cette bière sud-coréenne a signé d'excellentes performances en 2005, et ce grâce à des outils de marketing efficaces. Citons notamment un film publicitaire multimédia de deux minutes à l'intention des utilisateurs de téléphone mobile, une manière très rentable de toucher nos consommateurs cibles, la tranche des 20-40 ans. La situation en Corée du Sud illustre bien comment InBev affecte ses ressources à la promotion des marques qui se sont adjugé une solide position en termes de part de marché et qui recèlent encore un fort potentiel de croissance.

Alexander Keith's

Au Canada, Alexander Keith's a gagné 7,7 % par rapport à 2004 et reste l'un de nos fleurons. C'est la marque numéro un au Canada sur le segment des bières spéciales locales.

Franziskaner

La bière de froment leader du segment en Allemagne a écoulé plus de 1,1 million d'hectolitres en 2005, dont 200 000 hectolitres à l'international (volumes non locaux). Elle a connu un déploiement national, soutenu par divers médias.

Hasseröder

Etablie dans l'est de l'Allemagne où elle est la bière numéro un, Hasseröder continue d'enregistrer une croissance soutenue, en hausse de 6,2 %.

Double Deer, K/KK and Shiliang

Ces trois marques ont conféré à InBev la position de numéro un dans la province chinoise du Zhejiang dont la population dépasse 47 millions d'habitants, soit davantage que dans la plupart des pays européens. Dans cette région prospère, la consommation de bière par habitant (46 litres par an) atteint plus du double de la moyenne nationale. Chacune de ces trois marques est le leader du marché dans la ville où elle est brassée. Prises conjointement, elles représentent la moitié du marché brassicole de la province.

Bergenbier

Bergenbier est devenue la marque phare en Roumanie à la fin de l'année, un retour spectaculaire après avoir abandonné sa position de numéro un à la concurrence en 2004. La bière a enregistré une croissance de 20,5 % en 2005 en rétablissant ses liens avec les consommateurs au Point de Connexion. La marque est désormais conditionnée dans un emballage novateur en forme de montagne évoquant le logo de la marque, dont on a célébré le dixième anniversaire.



Points de Connexion

Dans le domaine des ventes et du marketing, InBev a été à même de partager son savoir-faire à tous les niveaux de sa structure mondiale par l'intégration des compétences et l'expertise des deux anciennes entreprises.

La contribution d'AmBev a porté sur les processus et le ciblage des ventes journalières, la distribution directe et les critères en matière de déploiement dans la vente au détail. Interbrew a apporté sa connaissance des marques fondée sur les valeurs, ce qui a permis de consolider Antarctica et Guaraná au Brésil, ainsi que son positionnement des marques cœur de marché, qui a positivement influencé l'évolution de la position locale de Brahma sur son marché domestique.

La consommation par habitant a été relancée par de nouveaux outils et méthodologies de suivi des marques, basés sur les moments de consommation et déployés à tous les échelons du secteur des boissons, ainsi que par la mise en œuvre du World Class Commercial Program (WCCP). Le WCCP met en œuvre un outil de diagnostic commercial qui débusque les potentialités existantes, tout en misant sur des marchés haut de gamme spécifiques. Pour créer ce programme 'fait maison', InBev est allée à la rencontre du savoir-faire sur tous ses marchés et a également élaboré de nouvelles pratiques.

En marge de ces activités, notre équipe Innovation a suscité 1 % du total des ventes en 2005, en particulier dans les domaines des produits et de l'emballage. Le contact direct, face à face, avec nos clients est également un ingrédient essentiel de notre succès. Tel est le constat dressé par l'équipe Market Development d'InBev lors de la InBev International Customer Conference 2005, qui s'est tenue à Prague en mars.

L'équipe a accueilli plus de 160 clients en provenance du monde entier. Leurs objectifs sont de stimuler les promotions commerciales efficaces et innovantes, œuvrer à la construction des volumes et à l'édification d'une image de marque et récompenser l'excellence en matière de ventes. Lors de la conférence, les participants ont également fait le point sur les récentes évolutions des marques mondiales d'InBev, sur l'innovation et sur les idées en matière d'activation du secteur horeca et de la grande distribution.

En bonne voie

Déployé par InBev en 2005, le 'World Class Commercial Program' recourt à un outil de diagnostic commercial pour mettre en lumière les compétences en présence sur les principaux marchés.



“Le WCCP indique clairement où nous en sommes en termes de capacité de déploiement commercial en Chine, où nous allons et comment nous allons y parvenir.”

Daolin Xu
SALES MANAGER, DISTRICT DE SHAOXING
CHINE





Чернігівське

**КРАЩЕ
РАЗОМ!**



L'entreprise

2005 a été pour InBev une année de changements rapides. A côté de l'intégration de deux entreprises mondiales—AmBev et Interbrew—l'année dernière fût le théâtre du déploiement des plans d'amélioration mondiaux à travers le groupe InBev.

Ces nouveaux programmes dirigent notre façon d'achat et de production, notre façon de contrôler les coûts et notre façon de former et développer nos gens.

Une entreprise mondiale

Dans un souci de permettre un rapprochement fécond d'Interbrew et d'AmBev tout en assurant le respect de notre vision de passer du plus grand au meilleur, nous avons recentré la nouvelle entité, dans son cadre stratégique, sur quelques plans de changements mondiaux importants, ainsi que sur des initiatives d'envergure.

Ces plans poursuivent de multiples objectifs, dont celui de créer une entité combinée, de déployer des options stratégiques pour InBev et de générer une croissance interne soutenue.

Dans le domaine commercial, nous avons concentré nos efforts sur :

- développer des portefeuilles de marques solides pour chaque marché et activer les marques gagnantes ;
- définir et déployer des initiatives d'amélioration des ventes ;
- renforcer notre pénétration du marché et notre potentiel de marge, pour chaque marché ; et
- élaborer des initiatives ciblées en matière d'innovation.

Au sein du département du personnel, nous avons instauré de nouvelles valeurs, une nouvelle culture et politique de rémunération ainsi qu'un programme de fixation des objectifs qui se répercute aux échelons hiérarchiques de l'entreprise.

En termes d'efficacité, notre attention s'est focalisée sur :

- les brasseries, via la mise en œuvre de l'optimisation des sites (VPO) et des ajustements en matière d'étalement industriel ;
- le déploiement de l'outil Zero-Based Budgeting dans les zones clés Amérique du Nord et Europe de l'Ouest ;
- les achats de matières indirectes ;
- l'externalisation de notre infrastructure informatique ; et
- le déploiement d'une structure allégée et efficace.

Sur les pages suivantes nous passerons en revue les initiatives qui ont eu le plus d'impact en 2005.

“Un déploiement performant : telle est notre principale priorité dans le cadre de la concrétisation de la stratégie, de la mission et de la vision d'InBev.”

Jo Van Biesbroeck
CHIEF STRATEGY & BUSINESS
DEVELOPMENT OFFICER

“L'intégration réussie des deux entreprises, Interbrew et AmBev, en un si court laps de temps, est en tout point remarquable.”

Felipe Dutra
CHIEF FINANCIAL OFFICER



Achats

De par sa taille et son périmètre, InBev est capable de valoriser au mieux les achats en tirant parti de son échelle et en déployant son savoir-faire. Il en résulte les coûts les plus faibles pour les matières et les services achetés.

En 2005 nous avons réalisé des avantages issus de la fusion de 13 millions d'euros.

Les synergies d'intégration ont surtout concerné les matières premières et le conditionnement. Dans ces domaines, le recours aux mêmes fournisseurs internationaux et avec des cahiers de charges similaires, toutes zones confondues, a permis de dégager des gains précoces. Malgré un marché sous pression (augmentation du prix de l'énergie, du plastique et des métaux), nous avons tiré parti des synergies d'intégration, ainsi que de notre capacité à exploiter les possibilités d'achat sur les marchés des matières premières.

Dans le domaine du conditionnement, nous avons profité de la baisse des prix des emballages papier et métalliques tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Cet effet a toutefois été neutralisé par la hausse des prix du PET au niveau mondial et des canettes en aluminium en Amérique latine. En matière de coût de services et malgré quelques contrats à terme, nous n'avons pas été en mesure d'échapper totalement à l'impact de la flambée des prix du pétrole.

Nous avons encore enregistré des progrès grâce à nos initiatives en matière d'achat indirect et à l'application de disciplines d'achat liées à des dépenses anciennement non négociées.

La mise en place du Zero-Based Budgeting et d'une discipline plus stricte en matière de coûts a grandement facilité cette transition.

En 2005, nous avons réduit les coûts de plus de 25 millions d'euros par rapport à 2004, la vaste majorité des avantages bénéficiant aux zones Amérique du Nord et Europe de l'Ouest.

La désignation d'un Chief Buying Officer en 2006, siégeant à l'Executive Board of Management, nous permettra de capitaliser sur les réalisations de 2005 et de dégager pleinement les synergies d'intégration, ainsi que les possibilités en termes de dépenses indirectes, et ce via un département Achats centralisé.

37

En bonne voie

En 2005, les avantages issus de la fusion se sont élevés à €13 millions et la réduction des coûts a dépassé les €25 millions.

“Notre objectif en matière d'achats est de rationaliser nos dépenses afin de libérer du capital à réinvestir sur nos marchés.”

Shamim Lakhani
GENERAL SERVICES BUYER
CANADA



Programme Voyager Plant Optimization (VPO)

Afin d'exploiter pleinement le potentiel de chaque brasserie, InBev prend conscience de la nécessité d'harmoniser l'ensemble de ses activités brassicoles, toutes zones confondues. Il fallait trancher entre l'autonomie et l'harmonisation.

L'objectif du programme VPO —un plan évolutif à long terme qui prône une fertilisation croisée des cultures et des pays— est d'établir une 'InBev Way' (façon InBev) normative pour les brasseries opérationnelles, et ce en améliorant constamment leurs performances et en partageant rapidement leur savoir-faire.

VPO a été lancé à l'essai au sein de nos brasseries de Montréal (Canada), Leuven (Belgique), Klin (Russie) et Zagreb (Croatie), puis a été mis en œuvre sur notre site de Samlesbury au Royaume-Uni. Dans le même temps, des équipes locales ont été formées à l'approche VPO, qui consiste en l'analyse des processus d'entreprise, l'identification et la quantification des perspectives et la coordination du déploiement.

Ces initiatives ont généré un effet multiplicateur qui a permis à l'entreprise de déployer le programme à un rythme plus soutenu et d'en récolter les fruits plus précocement.

En outre, les cinq brasseries ont fait état d'une amélioration significative des performances et de réductions des coûts. A présent, nous sommes occupés à transposer le programme dans d'autres usines d'Europe de l'Ouest ainsi qu'en Europe centrale et de l'Est. Dans l'ensemble, le VPO a été déployé dans 55 brasseries en 2005.

Zero-Based Budgeting (ZBB)

Le Zero-Based Budgeting (budgétisation à base zéro) est à la fois un élément crucial de notre cheminement du plus grand au meilleur et un des outils qui vont permettre à InBev de réaliser ses objectifs stratégiques.

Concrètement, ZBB enseigne à chacun la manière de gérer son activité sur le long cours, tout en apportant de la transparence à la structure des coûts. L'élément le plus important du plan ZBB réside peut-être dans sa capacité à stimuler notre croissance, en ce sens qu'il permet d'affecter les économies réalisées au soutien de nos marques gagnantes dans une optique d'accroissement de la rentabilité.

Lancé à l'essai en Amérique du Nord en 2005, il a généré des réductions de coûts pour un montant supérieur à 40 millions d'euros. Mis en œuvre sur les sites latino-américains d'AmBev

durant les cinq dernières années, ZBB a permis de réaliser en moyenne 40 millions euros d'économies annuelles.

Appliqué également au sein de notre quartier général mondial à la mi-2005, il a permis de réaliser plus de 10 millions d'euros d'économies. Il a aussi été démarré en Europe de l'Ouest et en Russie. La Corée du Sud et plusieurs pays d'Europe centrale sont prévus au programme en 2006. Les autres marchés ne devraient pas tarder à suivre dans la foulée.

“Grâce au programme VPO, mes objectifs sont limpides. Je sais exactement comment mes efforts peuvent contribuer aux résultats de notre brasserie.”

Svetlana Eliseeva
PACKAGING OPERATOR, BRASSERIE DE KLIN
RUSSIE



Formation et développement du leadership

La priorité de l'équipe d'InBev ayant pour mission d'assurer la continuité du personnel est de faire en sorte que nous disposions des personnes appropriées aux postes ad hoc, au moment opportun, dotées des compétences requises en vue de générer les résultats adéquats pour l'entreprise.

Notre 'People Cycle' (cycle du personnel) offre le cadre requis dans ce contexte. Au cœur même de ce cycle se trouve ce que l'on nomme le processus OPR (Organization and People Review). C'est à ce niveau que s'instaure un dialogue intense entre les cadres supérieurs en ce qui concerne les performances de notre personnel, s'agissant des résultats fournis et des compétences développées. En outre, l'OPR se présente comme un forum où l'on débat du calendrier des successions et des attentes en matière de développement.

L'initiative de stage InBev comprend un programme rigoureux visant à exposer les meilleurs jeunes éléments aux multiples facettes de l'activité brassicole mondiale. Ce programme vise à asseoir le potentiel à long terme de l'entreprise en veillant à l'épanouissement et au développement du talent des jeunes universitaires prometteurs en leur offrant une expérience de terrain.

A l'issue de la formation INSEAD/Wharton, les cadres supérieurs d'InBev sont confrontés chaque année aux réalités de l'entreprise. Ils sont alors invités à réfléchir ensemble aux meilleurs moyens à mettre en œuvre pour trancher les dilemmes organisationnels, partager le savoir-faire et doper les résultats.

Un programme combinant le perfectionnement des capacités de leadership et l'édification de la culture d'entreprise est organisée pour les employés supérieurs. Il s'agit en l'espèce du Leadership, Performance and Change Program (LPC). Les 200 cadres dirigeants d'InBev s'investissent dans cette initiative qui met l'accent sur les projets de changement capitaux susceptibles d'aider l'entreprise à progresser du 'plus grand au meilleur'.

En bonne voie

Notre nouveau programme de stage 'OwnYourFuture', axé sur le recrutement et la formation de jeunes universitaires talentueux, a récolté plus de 9 000 candidatures au cours de sa première année.

39



"Le programme INSEAD/Wharton m'a préparé à ma prochaine évolution de carrière chez InBev, à savoir passer d'un poste au siège international à l'équipe de direction de la zone Asie-Pacifique."

Toon Van Assche
VICE PRESIDENT PEOPLE
CHINE

"Le programme ZBB exige de repenser la manière dont nous considérons et dépensons les fonds de l'entreprise."

Eduardo Lacerda
MANAGER BUDGET AND BUSINESS PERFORMANCE
AMÉRIQUE LATINE

**WATER.
BARLEY.
HOPS.
YEAST.
SO MUCH FOR SECRET RECIPES.**

LIFE BECKONS™



Engagement

InBev est un citoyen de chaque communauté, pays et région où elle opère. C'est dans l'intérêt de l'entreprise de prendre sa responsabilité par rapport aux consommateurs, les clients, les employés, la société en général et l'environnement.

Responsabilité sociale de l'entreprise

Aujourd'hui, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, ou d'entreprise citoyenne, est entrée dans le langage des affaires. Notre Global Citizenship Report (GCR) énonce la manière dont nous nous efforçons de faire coïncider nos activités pour générer un impact global positif sur notre résultat financier, notre main-d'œuvre, les collectivités et la société où nous évoluons, ainsi que l'environnement.

La vision d'InBev consiste à évoluer 'du plus grand au meilleur'; sa mission est d'établir des liens durables avec les consommateurs.

Ces deux credos sont intimement liés à la confiance. Une confiance qui se mérite. L'honnêteté et la transparence sont donc indispensables à l'instauration et au maintien de cette confiance. Nous sommes une entreprise relativement jeune, mais nous sommes aussi dépositaires d'une longue tradition qui remonte à 600 ans et dont nous sommes fiers. La responsabilité sociale de l'entreprise sera un élément capital de la passation de cet héritage aux générations futures.

Le constat est clair: InBev doit gérer encore plus efficacement les risques auxquels elle est exposée et rendre ses activités encore plus rentables. Une bonne responsabilité sociale peut consolider notre réputation, en permettant l'édification de nouveaux marchés et en suscitant la fidélité vis-à-vis de nos marques.

La position d'InBev vis-à-vis de ses produits est explicite. La bière est un produit naturel et authentique qui se déguste. Elle joue un rôle important en amitié, dans la qualité de vie et comme trame de la société moderne. Dans le même temps, nous devons concéder que la consommation irresponsable de notre produit peut avoir un impact négatif sur les individus et la société en général, par exemple par la conduite en état d'ébriété, la consommation d'alcool chez les jeunes et le comportement

antisocial. Le choix de chacun étant un élément fondamental de cette problématique, l'occasion nous est offerte de sensibiliser les consommateurs et de les conseiller sur la manière d'apprécier nos produits avec modération.

Nous entendons intégrer totalement la responsabilité sociale de l'entreprise dans tous les aspects de notre activité. La première tâche qui nous incombe est d'élaborer une approche mondiale coordonnée pour l'ensemble d'InBev; nos actions préliminaires ont d'ailleurs mis l'accent sur ce point. Nous avons conscience qu'à plus long terme, nous devons continuer d'explorer des pistes en vue d'améliorer nos activités d'entreprise citoyenne.



Rapport de citoyenneté mondiale

La publication en novembre 2005 du Rapport de citoyenneté mondiale (GCR) d'InBev, peut être qualifiée d'événement majeur pour InBev. Ce rapport accomplit l'engagement que nous avons pris dans notre rapport annuel 2004 d'informer les parties prenantes de nos progrès dans le domaine de responsabilité sociale. Le rapport est disponible sur notre site www.inbev.com/citizenship



"Il est vrai que nous nous sommes engagés à livrer des performances supérieures comme l'atteste notre nouveau système de rémunération et de fixation des objectifs; toutefois, nous nous devons de respecter les règles, à la fois légales et éthiques. Pour que notre prospérité s'inscrive dans le long terme, nous devons être une entreprise avec qui les gens veulent faire affaire, de manière répétée. La confiance et la réputation sont donc indispensables."

Carlos Brito
DIRECTEUR GÉNÉRAL (CEO)

Faits marquants

- La brasserie d'InBev à Leuven (Belgique) produit désormais de l'électricité verte à partir d'effluents. En 1980, une première unité d'épuration des eaux innovante était construite sur le site de Leuven. Récemment, le site a décidé d'aller plus loin dans le processus de purification d'eau en démarrant la production d'électricité verte. Le processus se déroule en deux phases. D'abord, du biogaz est produit par prépurification anaérobie des effluents de la brasserie. Ce biogaz est ensuite transformé en électricité et en chaleur qui sont réinjectées dans le circuit. L'électricité ainsi générée représente 8 % de la consommation électrique totale de la brasserie.
- En mai 2005 plus de 80 % du personnel d'InBev en Amérique latine ont mis le cap sur les points de connexion pour diffuser le message 'Pas d'alcool au volant'. Les membres de la direction d'InBev dont Luiz Fernando Edmond, président de la zone Amérique latine, ont pris part aux activités. Pour la seconde année consécutive, la campagne pour une consommation d'alcool responsable a été le point de mire de ces visites. L'événement s'est déroulé simultanément dans cinq pays où AmBev est présente : Equateur, Guatemala, Pérou, République dominicaine et Venezuela. Au Brésil, 14 000 travailleurs se sont rendus dans 35 000 Points de Connexion répartis dans l'ensemble du pays. Pour donner encore plus de poids au message, les employés avaient revêtu des T-shirts arborant le logo de la campagne et le message, 'Consommation bien ordonnée commence par soi-même'. AmBev organise des campagnes multimédias

pour avertir les consommateurs des dangers de la conduite en état d'ivresse depuis 2001.

- Le Commercial Communications Code a été édité. Il donne des conseils à suivre pour commercialiser nos marques de manière responsable. En vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006, ce Code s'applique obligatoirement à toutes les communications s'adressant aux consommateurs (publicité traditionnelle, promotions, sponsoring et sites Web). Ce Code revu et corrigé, qui s'appuie sur les codes de marketing responsable des anciennes Interbrew et AmBev, met l'accent sur le respect des règles. Ce document est le principal outil dont dispose InBev pour s'assurer que ses équipes commerciales sont capables d'autogérer leurs communications avec les consommateurs.

Plus d'info [sur notre site](#)



En bonne voie

La brasserie de Leuven a rejoint la longue liste des sites qui valorisent les eaux usées pour produire de l'électricité verte, couvrant ainsi 8 % de ses besoins électriques.

43

“Tout succès est en grande partie le fruit d'un travail d'équipe et d'une coordination de grande qualité. Le travail de notre équipe sur le projet 'biogaz' concourt à l'engagement d'InBev en faveur de la responsabilité sociale de l'entreprise.”

Paul Franco
ENVIRONMENT COORDINATOR
BREWERY SUPPORT LEUVEN
BELGIQUE

Vital Everaerts
PROJECT COORDINATOR
BREWERY SUPPORT
BELGIQUE



Gouvernance d'entreprise

Code belge de gouvernance d'entreprise

Société de droit belge cotée à l'Eurolist d'Euronext Bruxelles, InBev respecte les principes et les dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise, publié en décembre 2004.

La majorité de ce Code se retrouve dans les règles de gouvernance d'entreprise d'InBev. Toutefois, dans un souci de traduire au mieux la structure spécifique de l'actionnariat d'InBev ainsi que la nature internationale de ses activités, le Conseil d'Administration a dérogé aux dispositions suivantes.

Principe 5.3./1 (annexe D) du Code belge:

"Le Conseil d'Administration constitue un comité de nomination composé majoritairement d'administrateurs non exécutifs indépendants":

Le Conseil d'Administration nomme le président et les membres du Compensation & Nominating Committee (Comité de rémunération et de nomination) parmi les administrateurs, dont au moins un membre parmi les administrateurs indépendants. Etant donné que le comité se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs qui sont indépendants de la direction et libres de tout lien professionnel susceptible de gêner sensiblement l'exercice de leur jugement indépendant, le Conseil d'Administration considère que la composition de ce comité répond à l'objectif du Code d'éviter les conflits d'intérêts potentiels.

Principe 7.4 du Code belge:

"Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent ni des rémunérations liées aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme, ni des avantages en nature et des avantages liés aux plans de pension":

La rémunération des membres du conseil se compose d'une partie fixe et d'un nombre d'options limité et prédéterminé, gage d'indépendance des membres du conseil et d'harmonisation des intérêts des administrateurs avec ceux des actionnaires. Le Conseil d'Administration ne voit pas en

En bonne voie

En 2005, InBev a rédigé un nouveau code de conduite. Celui-ci édicte les normes éthiques auxquelles tous les travailleurs sont tenus de se conformer.

quoi l'octroi d'options pourrait influencer sur le jugement de ses membres. En conséquence, le conseil considère que les principes de rémunération d'InBev sont compatibles avec les recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise.

Enfin, il convient de remarquer que les options ne sont susceptibles d'être octroyées que sur recommandation du Compensation & Nominating Committee. Une telle recommandation doit recevoir par la suite l'aval du conseil et des actionnaires réunis en assemblée générale.

Principe 7.15 du Code belge:

"Dans le chapitre GE du rapport annuel, la société publie, sur une base individuelle, le montant des rémunérations et autres avantages accordés directement ou indirectement au CEO par la société ou toute autre entité appartenant au même groupe."

Principe 7.17 du Code belge:

"Pour le CEO et les autres membres du management exécutif, le Chapitre GE du rapport annuel contient une information individuelle donnant le nombre et les caractéristiques clés des actions, des options sur actions ou d'autres droits d'acquérir des actions accordés au cours de l'exercice."

"InBev s'est engagée à respecter les normes les plus strictes en matière de gouvernance d'entreprise et à faire preuve d'une transparence maximale dans sa communication. Les règles de gouvernance d'entreprise d'InBev garantissent que notre société est gérée efficacement et contrôlée comme il se doit. Elles favorisent une culture de la déontologie et de l'intégrité."

Pierre Jean Everaert
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



A la lumière des différents changements intervenus en 2005 dans l'organigramme de l'Executive Board of Management, le conseil a décidé qu'en 2005, la rémunération des membres de ce dernier serait communiquée sur une base collective, en précisant le salaire de base, la partie variable annuelle et la partie variable à long terme. Le conseil est convaincu que cette information devrait permettre aux investisseurs d'évaluer globalement si le niveau et la structure de rémunération de l'Executive Board of Management sont de nature à attirer, à motiver et à retenir des professionnels qualifiés chez InBev, en tenant compte de la nature internationale de ses activités et de l'environnement compétitif qui est le sien. En outre, l'information fournie, en particulier la description de la politique de rémunération des cadres dans la déclaration de gouvernance d'entreprise d'InBev, confirme qu'à partir de 2005, la rémunération des cadres est devenue largement tributaire de la performance individuelle et du groupe, ce qui contribue à harmoniser les intérêts des cadres avec ceux de l'entreprise et de ses actionnaires. Le conseil est d'avis que la procédure qui soumet la rémunération des cadres, y compris celle du CEO, à l'aval du Conseil d'Administration d'InBev, composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs et basé sur la recommandation du Compensation & Nominating Committee, est de nature à garantir une rémunération juste et équitable et à écarter les conflits d'intérêts.

Principe 8.9 du Code belge :

“Le seuil à partir duquel un actionnaire peut soumettre des propositions à l'assemblée générale ne peut pas dépasser 5 % du capital.”: Conformément aux dispositions du Code belge des Sociétés, les actionnaires représentant un cinquième du capital d'InBev sont habilités à demander au conseil de convoquer une assemblée des actionnaires et donc à mettre des points à l'ordre du jour. Le conseil est convaincu que le cadre de gouvernance d'entreprise d'InBev garantit un traitement équitable de tous les actionnaires, dont les actionnaires minoritaires et étrangers. InBev encourage la participation aux assemblées des actionnaires et incite à voter par procuration ou par courrier. Du temps est toujours accordé aux questions durant l'assemblée des actionnaires et ceux-ci sont invités à soumettre leurs questions écrites à l'entreprise avant l'assemblée. En outre, InBev s'engage à maintenir une communication étroite avec ses actionnaires à tout moment. Elle est particulièrement respectueuse des droits de ses actionnaires minoritaires. Le conseil n'est pas convaincu qu'un abaissement du seuil autorisé pour soumettre des propositions à l'assemblée des actionnaires pourrait concourir de manière significative à réaliser cet objectif.

Le Conseil d'Administration

Structure

Le Conseil d'Administration d'InBev se compose actuellement de quatorze membres, tous non exécutifs. Les rôles et responsabilités du conseil, sa composition, sa structure et son organisation sont décrits en détails dans la déclaration de gouvernance d'entreprise d'InBev (Corporate Governance Statement). Cette déclaration énumère également les critères d'indépendance en vigueur pour les administrateurs indépendants.

Les mandats des administrateurs expirant en 2005 ont été prorogés pour une durée de trois ans lors de l'assemblée annuelle des actionnaires du 26 avril 2005. Mark Winkelman a été désigné au poste de nouvel administrateur. En outre, il a été confirmé dans sa qualité d'administrateur indépendant par les actionnaires à la faveur de cette même assemblée.

Né en 1946, Mark Winkelman a fait partie du comité de direction de Goldman Sachs & Co. de 1988 à 1994. Il y occupe actuellement les fonctions de Senior Director. Avant de rejoindre Goldman Sachs en 1978, il avait occupé pendant quatre ans le poste de Senior Investment Officer à la Banque mondiale. Il est titulaire d'un diplôme d'économie de l'Université Erasmus de Rotterdam et d'un MBA de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie dont il est actuellement administrateur.

Administrateurs			Entrée en fonction	Fin du mandat
Pierre Jean Everaert	°1939, de nationalité américaine	Administrateur indépendant non exécutif, président du Conseil d'Administration	1997	2006 ⁽¹⁾
Allan Chapin	°1941, de nationalité américaine	Administrateur non exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe A	1994	2008
Carlos Alberto da Veiga Sicupira	°1948, de nationalité brésilienne	Administrateur non exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe B	2004	2007
Jean-Luc Dehaene	°1940, de nationalité belge	Administrateur indépendant non exécutif	2001	2007
Arnoud de Pret Roose de Calesberg	°1944, de nationalité belge	Administrateur non exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe A	1990	2008
Philippe de Spoelberch	°1941, de nationalité belge	Administrateur non exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe A	1977	2007
Peter Harf	°1946, de nationalité allemande	Administrateur indépendant non exécutif	2002	2008 ⁽²⁾
Remmert Laan	°1942, de nationalité française	Administrateur indépendant non exécutif	1998	2007
Jorge Paulo Lemann	°1939, de nationalité brésilienne	Administrateur non exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe B	2004	2007
Roberto Moses Thompson Motta	°1957, de nationalité brésilienne	Administrateur non exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe B	2004	2007
Kees J. Storm	°1942, de nationalité néerlandaise	Administrateur indépendant non exécutif	2002	2008
Marcel Herrmann Telles	°1950, de nationalité brésilienne	Administrateur non exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe B	2004	2007
Alexandre Van Damme	°1962, de nationalité belge	Administrateur non exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe A	1992	2007
Mark Winkelman	°1946, de nationalité néerlandaise	Administrateur indépendant non exécutif	2004	2007

1 Mandat expirant le 25 avril 2006.

2 Président du Conseil d'Administration à dater du 26 avril 2006.

	Audit Committee	Compensation & Nominating Committee	Finance Committee	Convergence Committee
Pierre Jean Everaert	Membre	Membre	Membre	
Allan Chapin			Membre	
Carlos Alberto da Veiga Sicupira		Membre		
Jean-Luc Dehaene	Membre			
Arnoud de Pret Roose de Calesberg	Membre		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			
John Brock (CEO)				Membre (jusqu'en décembre 2005)

Principes de fonctionnement

En 2005, le conseil a tenu dix réunions ordinaires et cinq réunions extraordinaires. Plusieurs de ses réunions se sont tenues à dessein dans les zones où InBev déploie ses activités. A ces occasions, le conseil a tenu une séance d'information sur la zone ou le marché en question. Ces séances ont passé en revue les performances, les défis capitaux du marché et les mesures prises pour y faire face. Plusieurs de ces visites ont permis au conseil de rencontrer des travailleurs et des clients.

En 2005, les principaux thèmes à l'ordre du jour du conseil ont concerné le plan à long terme, la réalisation des objectifs, les chiffres de ventes, les états financiers et le budget, les résultats consolidés, l'orientation stratégique, la culture et le personnel, le planning des successions, ainsi que des débats et des analyses portant sur les acquisitions.

En 2005, le taux de fréquentation moyen des réunions a été de 94 % pour les réunions ordinaires et de 91 % pour les réunions extraordinaires. Le conseil est assisté dans sa tâche par trois comités : l'Audit Committee, le Finance Committee et le Compensation & Nominating Committee.

En 2005, l'Audit Committee s'est réuni à cinq reprises. Lors de ses réunions, le comité a passé en revue les états financiers d'InBev ainsi que les rapports annuels, semestriels et trimestriels. Le comité a également abordé des aspects comptables spécifiques en vertu de l'IFRS, tels que l'IAS 19 (Avantages du personnel), l'IFRS 3 (Regroupements d'entreprises) et l'IFRS 2 (Paielements en actions). Le comité s'est aussi penché sur des enjeux significatifs résultant d'audits internes réalisés par le département 'Internal Audit' du groupe ainsi que sur le déploiement du programme de conformité d'InBev (Compliance Program). Parmi les autres points importants figurant à l'ordre du jour du comité, citons les obligations d'InBev en vertu de la loi Sarbanes Oxley, les litiges significatifs et les présentations des résultats. Le taux de fréquentation moyen aux réunions de ce comité a été de 85 %.

Le Finance Committee s'est réuni six fois en 2005. Les thèmes abordés ont concerné le budget, la nature de la dette et la structure du capital du groupe, ainsi que la politique d'InBev en matière de communication financière. La planification fiscale et les directives relatives à l'emploi de conseillers financiers externes ont été aussi abordées. Le taux de fréquentation moyen aux réunions de ce comité a été de 92 %.

Le Compensation & Nominating Committee s'est réuni à six reprises en 2005. Conformément à son règlement interne, il a abordé la fixation des objectifs, les gratifications accordées à la direction, l'octroi d'options sur actions dans le cadre d'un plan d'intéressement à long terme, les règles du nouveau régime de rémunération du management exécutif, les principes en matière de promotion interne à des fonctions de cadre supérieur et le planning des successions à des fonctions clés. Une attention particulière a été accordée aux changements organisationnels requis dans l'optique de réaliser les réductions de coûts visées. Le taux de fréquentation moyen aux réunions de ce comité a été de 94 %.

Enfin, le Convergence Committee s'est réuni quatre fois en 2005. Ce comité a été institué à l'annonce du rapprochement avec AmBev en mars 2004. Il s'agit d'un comité ad hoc temporaire dont la dissolution doit intervenir à la demande du président du comité, dès que l'intégration d'InBev et d'AmBev sera considérée comme achevée. A la fin de 2005, le Conseil d'Administration a annoncé sa décision de proroger le comité qui sera composé de Marcel Herrmann Telles, Peter Harf, Carlos Brito et Stéfan Descheemaeker.

Transactions diverses et autres relations contractuelles

Il n'y a ni transaction ni autre relation contractuelle à déclarer entre l'entreprise et les membres de son Conseil d'Administration qui ne sont pas visées par les dispositions légales relatives aux conflits d'intérêts.

Il est interdit à l'entreprise d'accorder des prêts à ses administrateurs, que ce soit dans l'optique d'exercer des options ou à toute autre fin.

Le Chief Executive Officer et l'Executive Board of Management

Le Chief Executive Officer (CEO, directeur général) se voit confier par le Conseil d'Administration la responsabilité de la gestion journalière d'InBev et assume la responsabilité opérationnelle directe de la société tout entière. Le CEO préside l'Executive Board of Management composé de huit responsables fonctionnels internationaux et de cinq présidents de zone, y compris les deux Co-Chief Executive Officers d'AmBev, qui rendent compte au Conseil d'Administration de cette dernière. La liste des noms et postes des membres de l'Executive Board of Management d'InBev figure à la page 10-11.

En 2005, Patrice Thys a remis son mandat de président de la zone Asie-Pacifique, avec effet au 31 août. Il a été remplacé par Brent Willis. Steve Cahillane a pris la succession de ce dernier au poste de nouveau Chief Commercial Officer.

En outre, à dater de janvier 2006, Juan Vergara a été nommé à la fonction nouvellement créée de Chief Buying Officer dont la mission est de traduire le potentiel significatif du redéploiement des ressources par une politique d'achats centralisée.

Fin 2005, le conseil a annoncé que Carlos Brito, ancien Co-CEO d'AmBev et président de la zone Amérique du Nord prendrait la succession de John Brock, CEO.

Au début de 2006, Stewart Gilliland, président de la zone Europe de l'Ouest, a quitté l'entreprise et a été remplacé par Stéfan Descheemaeker. Alain Beyens a succédé Stéfan Descheemaeker en tant que nouveau président de la zone Europe centrale et de l'Est.

Rapport de rémunération 2005⁽¹⁾

Rémunération des membres du conseil

Les membres du conseil ont perçu une indemnité annuelle fixe de 67 000 euro couvrant la présence à dix réunions du Conseil d'Administration. Ce montant est majoré d'une somme de 1 500 euro au prorata des présences à chaque réunion supplémentaire du conseil ou d'un comité. Le président perçoit une

indemnité double de celle des autres administrateurs. InBev ne prend pas en charge les indemnités de retraite, les prestations médicales et les régimes d'avantages des administrateurs. Le second tableau reprend des informations sur le nombre d'options sur actions octroyées à l'ensemble des administrateurs durant les trois années précédentes.⁽²⁾

	Nombre de présences aux réunions du conseil	Indemnité annuelle pour les réunions du conseil (sur la base de 10 réunions)	Indemnités pour les réunions supplémentaires du conseil	Indemnité pour les réunions des comités	Indemnité totale	Nombre d'options sur actions octroyées en 2005 ⁽³⁾
Pierre Jean Everaert	12	134 000	6 000	24 000	164 000	18 727
Allan Chapin	15	67 000	7 500	9 000	83 500	9 364
Carlos Alberto da Veiga Sicupira	14	67 000	6 000	7 500	80 500	9 364
Jean-Luc Dehaene	15	67 000	7 500	4 500	79 000	9 364
Arnoud de Pret Roose de Calesberg	14	67 000	6 000	21 000	94 000	9 364
Philippe de Spoelberch	14	67 000	6 000	9 000	82 000	9 364
Peter Harf	15	67 000	7 500	15 000	89 500	9 364
Remmert Laan	14	67 000	6 000	7 500	80 500	9 364
Jorge Paulo Lemann	15	67 000	7 500	9 000	83 500	9 364
Roberto Moses Thompson Motta	15	67 000	7 500	9 000	83 500	9 364
Kees J. Storm	12	67 000	6 000	9 000	82 000	9 364
Marcel Herrmann Telles	14	67 000	6 000	18 000	91 000	9 364
Alexandre Van Damme	14	67 000	6 000	7 500	80 500	9 364
Mark Winkelman	13	67 000	4 500	6 000	77 500	9 364
Ensemble des administrateurs					1 251 000	140 459

Nombre de droits de souscription octroyés	Date d'émission	Date d'attribution	Prix d'exercice (en euro)
66 096	29/04/03	2003	19,51
143 208	27/04/04	2004	23,02
140 459	26/04/05	2005	27,08

1 Toutes les rémunérations mentionnées dans le présent rapport s'entendent en montants bruts.

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

3 Des options sur actions ont été octroyées dans le cadre du plan d'intéressement à long terme. Les options ont un prix d'exercice de 27,08 euro par action, ont une validité de 10 ans et deviennent exerçables au fil d'une période trois ans.

Rémunération du management exécutif en 2005⁽¹⁾

En 2005, l'assemblée des actionnaires a adopté un nouveau régime de rémunération du management exécutif élaboré dans l'optique de générer la culture de la performance dont InBev a besoin pour concrétiser sa vision 'du plus grand au meilleur'. L'objectif 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. Nous mettons davantage l'accent sur la partie variable, annuelle et à long terme, plutôt que sur le salaire de base. La politique de rémunération du management exécutif d'InBev est décrite en détails dans le Corporate Governance Statement, disponible sur www.inbev.com/investors.

Salaire de base

En 2005, l'Executive Board of Management a perçu collectivement un salaire de base de 5,6 millions d'euros.

Prime annuelle

En 2005, l'Executive Board of Management a perçu collectivement une prime de 11,4 millions d'euros. La prime était basée sur les performances réalisées par l'entreprise en 2005 par rapport aux objectifs de croissance de l'EBITDA fixés pour la période 2005-2007. La performance individuelle des membres du management exécutif a été évaluée en fonction de leurs objectifs individuels. La prime sera payable en avril 2006 ou aux alentours de cette date.

Conformément à la nouvelle politique de rémunération du management exécutif d'InBev, la moitié de la prime est convertie en actions d'InBev à détenir pendant trois ans. Les actions sont évaluées au prix du marché au moment de leur attribution. En ce qui concerne l'autre moitié de leur prime, les membres exécutifs peuvent choisir de la percevoir en espèces ou d'investir ce solde, en tout ou en partie, en actions à détenir pendant cinq ans. Ce report volontaire donne lieu à l'octroi gratuit d'options.

Intéressement à long terme

Au cours de ces dernières années, InBev a octroyé des options sur actions dans le cadre d'un plan d'intéressement à long terme adopté en 1999. Le programme comporte l'émission annuelle d'options sur actions nominatives, principalement à l'intention des cadres supérieurs et des managers, et accessoirement des administrateurs d'InBev. Chaque option sur action autorise son détenteur à souscrire à une action à un prix moyen durant les 30 jours précédant sa date d'émission. Le prix d'exercice des options ne peut être revu. Elles ont une validité de dix ans et deviennent exerçables au fil d'une période de trois ans.

Le tableau suivant comporte des informations relatives au nombre d'options sur actions octroyées collectivement en 2005 aux membres de l'Executive Board of Management, et ce dans le cadre du plan d'intéressement à long terme. Un tiers des options devient exerçable le 1^{er} janvier 2007, un deuxième tiers le 1^{er} janvier 2008 et le solde le 1^{er} janvier 2009.

	Options sur actions octroyées en 2005	Date d'émission	Prix d'exercice (en euro)
Ensemble des membres de l'Executive Board of Management	404 690	26 avril 2005	27,08

Plan d'actions gratuites ('matching shares')

En 2004 et 2005, les membres de l'Executive Board of Management se sont vu offrir la possibilité d'investir jusqu'à 30 % de leur prime nette en actions d'InBev au prix du marché des actions au moment de leur achat. A l'échéance d'une période de blocage de trois ans, InBev s'engage à octroyer au

membre exécutif un certain nombre d'actions gratuites, équivalant au nombre d'actions que le membre exécutif aura déjà acquis. Des règles spéciales et des clauses de déchéance s'appliquent en cas de départ à la retraite, de cessation de contrat ou de démission.

	Nombre d'actions acquises dans le cadre du plan d'actions gratuites		Nombre actions gratuites disponibles après la période de blocage de trois ans
	2004	2005	
Ensemble des membres de l'Executive Board of Management	16 710	44 700	61 410

¹ Ce rapport ne comprend pas les chiffres et les détails relatifs à Carlos Brito et Luiz Fernando Edmond, Co-CEO d'AmBev et rendant compte au Conseil d'Administration d'AmBev. Les données relatives à la rémunération et aux avantages complémentaires, tels que les programmes d'actionnariat salarié, les régimes de partage des bénéfices et les régimes de retraite pour ces membres du management exécutif en 2005 sont communiquées par Companhia de Bebidas das Américas (AmBev).

Echange du programme d'actionnariat salarié

Le rapprochement avec AmBev constitue une occasion exceptionnelle en termes de partage du savoir-faire d'AmBev au sein du groupe InBev. Il a donné lieu au transfuge de certains membres de l'équipe de direction d'AmBev vers InBev. En vue d'encourager la mobilité de la direction et de s'assurer que les intérêts de ces managers sont en tout point conformes à ceux d'InBev, le Conseil d'Administration a adopté un programme qui vise à permettre à ces managers d'échanger leurs actions d'AmBev contre des actions d'InBev. En vertu de

ce programme, les actions d'AmBev peuvent être échangées contre des actions d'InBev sur la base du prix moyen des actions d'AmBev et d'InBev à la date de l'échange. Une remise de 16,66 % est accordée sur les actions InBev en échange d'une période de blocage de cinq ans, pour autant que l'employé reste en service pendant cette période.

L'Executive Board of Management s'est vu octroyer le nombre d'actions suivant dans le cadre du programme :

	Nombre d'actions d'AmBev échangées en 2005	Nombre d'actions d'InBev octroyées
Ensemble des membres de l'Executive Board of Management	72 843 122	747 372

Autres rémunérations

InBev accorde aussi à ses membres exécutifs une assurance vie et une couverture médicale compétitives par rapport aux pratiques en vigueur sur le marché. En outre, le management exécutif bénéficie des avantages extra-légaux usuels (ex.voiture de société) conformément à la pratique en vigueur sur le marché local.

Avantages postérieurs à l'emploi

Les membres exécutifs participent aux régimes de retraite d'InBev, en Belgique ou dans leur pays. InBev gère un certain nombre de plans à prestations et à contributions définies conformes aux pratiques en vigueur sur le marché.

En bonne voie

En 2005, InBev a adopté un 'Disclosure manual' en vue de garantir une communication exhaustive, cohérente et régulière des activités de l'entreprise.



600ml
R\$



APRECIE COM MODERAÇÃO
VENDA PROIBIDA PARA MENORES DE 18 ANOS

Marques Déposées

1. Les marques suivantes sont des marques déposées d'InBev SA ou d'une de ses sociétés liées :

Marques mondiales :

- Stella Artois, Beck's, Brahma et Leffe

Marques locales :

- Hoegaarden, Löwenbräu and Staropramen
- Artois Bock, Belle-Vue, Bergenbräu, Boomerang, C.T.S. Scotch, De Neve Gueuze, Ginder Ale, Horse Ale, Hougaerdse Das, Jack-op, Julius, Jupiler, Krüger, Loburg, Paltan, Piedboeuf, Safir, Verboden Vruucht, Vieux Temps
- Skol, Antarctica, Fratelli Vita, Bohemia, Guaraná Antarctica, Bare Guarana, Liber, Marathon, Sukita, Kronenbier, Caracu, Polar, Serramalte, Serrana, Original, Nectar, Ouro Fino,
- Astika, Burgasko, Kamenitzka, Pleven, Slavena
- Alexander Keith's, Black Label, Blue Star, Boomerang, Club, Crystal, Jockey Club, Kokanee, Kootenay, John Labatt Classic, Labatt, Labatt Wildcat, Lucky, Oland's, Old Mick's, Schooner, Sterling, Winchester, Nordic
- Jinling, Yali, Chunjing, KK, K, Yizhou, Ming Zhou, Pu Tuo Shan, 168, Zi Zhu Lin, Ningbo, Double Deer, Jinlongquan, Santai, Silvery Baisha, Golden Baisha, Baisha, Red Shiliang, Lu Lancha, Double Deer Xinxiandai, Double Deer Chunqing, Yandangshan
- Bozicno Pivo, Izzy, Ozusko, Tomislav Pivo
- Branik, Český Akeiovy Pivovar, D Pivo, Kelt, Mestán, Moravar, Ostravar, Velvet, Vratislav
- Beowulf, La Becasse, Lutèce, Moco, Preskil, Platzen, Sernia, Vega, Brussel's Café, Belgian Beer Café, Irish Corner, Au Bureau, Cave à Bières, Bars & Co, Giovanni Baresto, Café in, Charles Antoine
- Cluss, Diebels, Dimix, Dinkelacker, D-Pils, Franziskaner, Gilde, Haake-Beck, Haigerlocher, Hasseröder, Hemelinger, Kloster, Lindener Spezial, Löwen Weisse, Löwen Malz, Lüttje Lagen, Sanwald, Schwaben, Schwarzer Herzog, Sigel Kloster, Spaten, St Pauli Girl, Vitamalz, Wolters, Beck's Beerloft
- Arany Sas, Borsodi, Borostyan, Frisch Fassl, Wundertal, Königsberg, Welsenburg, Riesenbrau, Szent Imre, Reinberger
- Cafri, Cass, OB, Red Rock
- Diekirch, Mousel, Henri Funck
- Nik Gold, Nik Cool, Niksicko Pivo, Niksicko Tamno
- Atlas, Anchor Beer, Breda Royal, Classe Royale, Dommelsch, Dutch Gold, Het Elfdé Gebod, Flying Dutchman, Hertog Jan, Jaeger, Magic Malt, Molenbier, Oranjeboom, Phoenix, Pirate, Royal Dutch Post Horn, Three Horses, Trio Stout, Weidmann
- Bergbier, Hopfen König, Noroc
- Bagbier, Klinskoe, Nashe, Permskoye Gubernskoye, Pikur, Rifej, Sibirskaia Korona, Tolstiak, Volzhanin, Premier, Tinkoff, T, Zoom, Tequila
- Jelen Pivo, Apa Cola, Apatinsko Pivo, Pils Light
- Chernigivske, Rogan, Taller, Yantar
- Bass, Barbican, Boddingtons, Campbell's, Castle Eden Ale, English Ale, Flowers, Fowler's Wee Heavy, Gold Label, Mackeson, Tennent's, Trophy, Whitbread
- Rock Green Light, Rolling Rock, Rock Bock

2. Les marques suivantes sont des marques déposées, détenues en copropriété :

- PerfectDraft est une marque déposée, copropriété d'InBev SA et de Koninklijke Philips Electronics N.V.
- T in the Park est une marque déposée, copropriété de Brandbrew SA et de Big Day Out limited.

3. Les marques suivantes sont des marques déposées de nos partenaires :

- Cerveceria Bucanero SA: Bucanero, Cristal, Mayabe
- Zhujiang Beer Group Company: Zhujiang, Zhujiang Fresh, Xuebao, Huaxin, Supra Beer
- En Argentine, Maltería Quilmes S.A.I.C.A y G.: Quilmes, Iguana, Andes, Norte
- En Uruguay, Fabrica Nacional de Cerveza S.A. (société liée à Quilmes): Norteña, Patricia, Pilsen
- En Paraguay, Cerveceria Paraguaya S.A. (société liée à Quilmes): Baviera, Pilsen
- En Bolivie, Cerveceria Boliviana Nacional S.A. (société liée à Quilmes): Pacea, Ducal, Taquiña
- En Chile, Cerveceria Chile S.A. (société liée à Quilmes): Becker, Baltica

4. Les marques suivantes sont des marques déposées sous licence :

- Budweiser et Bud Light sont des marques déposées d'Anheuser-Busch, Incorporated
- Pepsi est une marque déposée de PepsiCo Inc.
- Triple Kola et Concordia sont des marques déposées de PepsiCo, Inc. (Authorisation to use trademarks in Peru)
- 7Up est une marque déposée de Seven Up International
- Efes Pilsener and Caraiman sont des marques déposées de Anadolu Efes Biracilik Ve Malt Sanayii AS
- Murphy's est une marque déposée de Heineken Ireland Limited
- Castlemaine XXXX est une marque déposée de Castlemaine Perkins Pty Limited
- Holsten est une marque déposée de Holsten-Bräuerei AG

Editeur Responsable

Marianne Amssoms

Gestion de projet

Kim Godwin

Anke De Pré

Réalisation

Chantal Callewaert

José Gretry

Clare Richardson

Merci à tous nos collègues d'InBev qui nous ont aidés pour la réalisation de ce Rapport Annuel

Création et Production

Walking Men

Noir Quadri

Version anglaise originale écrite par

Kirby Hall

Photographie

Ivan Abujanra

Karo Avan-Dadaev

Rick Chard

Jeroen de Wit

Ton Hurks

Alex Lam

Danny Willems

Filip Van Look

Impression

Antilope

Ce rapport a été imprimé sur un papier sans chlore

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

InBev NV/SA
Brouwerijplein 1
B-3000 Leuven
Belgique
Tél: +32 16 27 61 11
Fax: +32 16 50 61 11

Registre des personnes morales
0.417.497.106

plus d'info sur
www.InBev.com/AnnualReport2005