AB InBev

Rêve & Accomplissement

Rêve &
Accomplissement
Rapport annuel
2009

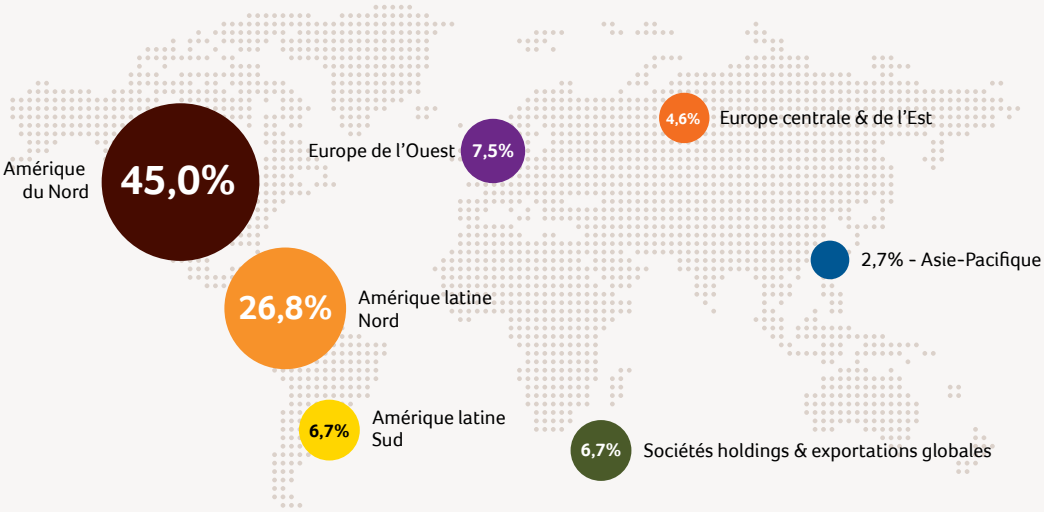
Anheuser-Busch InBev en quelques mots

Anheuser-Busch InBev (Euronext : ABI, NYSE : BUD) est le premier brasseur mondial et l'une des cinq plus grandes sociétés de biens de consommation. Notre rêve, que partagent nos quelque 116 000 collaborateurs du monde entier, est d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur. En 2009, la société a généré des produits d'un montant de 36,8 milliards d'USD. Nous disposons d'un portefeuille de marques solide et équilibré, dont quatre des 10 bières les plus vendues dans le monde, notamment Bud Light, Budweiser, Skol et Brahma, et occupons la première ou la deuxième position sur 19 marchés.

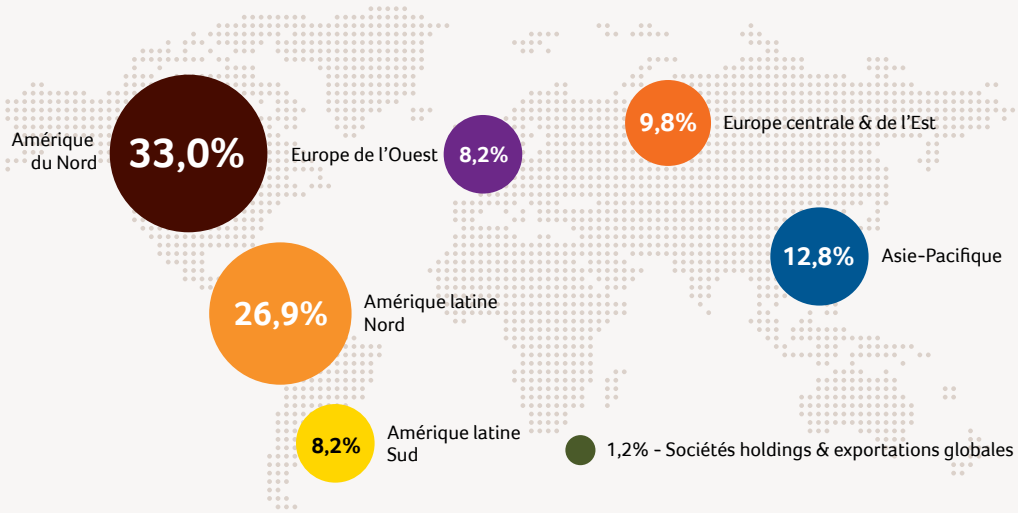
Notre portefeuille comprend plus de 200 marques de bière, y compris nos trois marques phares mondiales Budweiser, Stella Artois et Beck's, des marques multi-pays à forte croissance comme Leffe et Hoegaarden ainsi que de fortes « championnes locales » comme Bud Light, Skol, Brahma, Quilmes, Michelob, Harbin, Sedrin, Klinskoye, Sibirskaya Korona, Chernigivske et Jupiler, entre autres.

Basée à Leuven en Belgique, Anheuser-Busch InBev mène ses activités dans 23 pays de par le monde. La société est organisée en six Zones géographiques, à savoir l'Amérique du Nord, l'Amérique latine Nord, l'Amérique latine Sud, l'Europe de l'Ouest, l'Europe centrale & de l'Est et l'Asie-Pacifique, ce qui permet à nos consommateurs des quatre coins du monde de déguster nos bières.

Contribution à l' EBITDA normalisé 2009 par region



Contribution aux volumes 2009 par region



Le volume des marques prioritaires a augmenté de 1,9 %, malgré une baisse générale des volumes.

Les produits ont atteint 36 758 millions d'USD, soit une hausse interne de 2,5 %, et les produits/hl ont augmenté de 4,5 %.

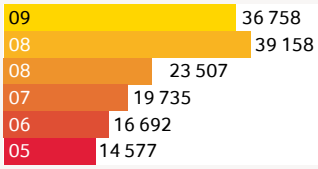
La marge EBITDA a atteint 35,5 %, en augmentant de 415 points de base.

L'EBITDA a augmenté à 13 037 millions d'USD, soit une hausse de 16,6 %.

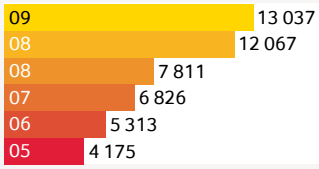
Chiffres clés

Millions d'USD, sauf indication contraire	2005	2006	2007	2008 rapporté	2008 combiné	2009
Volumes (millions d'hl)	224	247	271	285	416	409
Produits	14 577	16 692	19 735	23 507	39 158	36 758
EBITDA normalisé	4 175	5 313	6 826	7 811	12 067	13 037
EBITDA	3 916	5 296	7 280	7 252	–	14 387
Bénéfice d'exploitation normalisé	3 050	4 043	5 361	5 898	9 122	10 248
Bénéfice normalisé attribuable aux porteurs des capitaux propres d'Anheuser-Busch InBev	1 281	1 909	2 547	2 511	–	3 927
Bénéfice attribuable aux porteurs des capitaux propres d'Anheuser-Busch InBev	1 131	1 770	3 005	1 927	–	4 613
Dette financière nette	5 741	7 326	7 497	56 660	n.a.	45 174
Flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation	3 008	4 122	5 557	5 533	n.a.	9 124
Bénéfice normalisé par action (USD)[1]	1,33	1,96	2,61	2,51	–	2,48
Dividende par action (USD)	0,57	0,95	3,67	0,35	–	0,55
Dividende par action (euros)	0,48	0,72	2,44	0,28	–	0,38
Pay out ratio (%)	28,5	29,0	79,3	26,3	–	21,34
Moyenne pondérée d'actions ordinaires (en millions d'actions)[1]	960	972	976	999	–	1 584
Cours maximum de l'action (euros)	23,4	31,2	43,1	39,1	–	36,8
Cours minimum de l'action (en euros)	15,4	21,9	29,8	10,0	–	16,3
Cours de l'action à la date de clôture (euros)	23,0	31,2	35,6	16,6	–	36,4
Capitalisation du marché (millions d'USD)	26 482	40 285	51 552	36 965	–	84 110
Capitalisation du marché (millions d'euros)	22 448	30 589	35 019	26 561	–	58 386

Produits
(millions d'USD)



EBITDA normalisé



1 Conformément à la norme IAS 33, les données historiques par action ont été ajustées pour les années 2007, 2006 et 2005 se terminant au 31 décembre par un ratio d'ajustement de 0,6252, suite à l'augmentation du capital par émission de droits réalisée en décembre 2008.

Afin de faciliter la compréhension de la performance sous-jacente d'Anheuser-Busch InBev, les commentaires contenus dans le présent rapport annuel, sauf indication contraire, sont basés sur des chiffres internes et normalisés. Vu la nature évolutive de l'opération réalisée avec Anheuser-Busch, nous présentons dans le présent rapport annuel les volumes et résultats consolidés jusqu'au bénéfice d'exploitation (EBIT) pour 2008 sur une base combinée (en incluant les chiffres d'Anheuser-Busch pour les 12 mois de 2008 sur une base comparative) et ces résultats sont considérés pour le calcul de la croissance interne. Le bénéfice, le flux de trésorerie et le bilan sont présentés sur une base rapportée.

Chaque fois qu'il est cité dans le présent rapport, le terme 'normalisé' renvoie aux mesures de la performance (EBITDA, EBIT, bénéfice, bénéfice par action) avant éléments non-récurrents. Les éléments non-récurrents sont des produits ou des charges qui surviennent de manière irrégulière et ne font pas partie des activités normales de l'entreprise. Ils sont présentés séparément à cause de leur importance afin de comprendre la performance sous-jacente durable de l'entreprise due à leur taille ou nature. Les indicateurs normalisés sont des indicateurs additionnels utilisés par la direction et ne peuvent pas remplacer les indicateurs conformes aux normes IFRS comme indicateurs de la performance de l'entreprise.

Rêve

Notre rêve, au sein d'Anheuser-Busch InBev, est d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur.

Table des matières

1 Introduction
12 Lettre aux Actionnaires
14 Guide de nos activités
16 Un portefeuille de marques puissant
24 Un langage mondial unique
26 Position de force à travers de multiples Zones
34 Des collaborateurs stimulés par les résultats, une culture de la réussite
38 Le rêve d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur
43 Rapport financier
154 Gouvernance d'entreprise

Ouvrir l'encart pour en savoir plus sur notre performance financière.

& Accomplissement

Pour réaliser notre rêve, nous rejetons les limites du 'ou', et recherchons constamment la puissance du 'et'. Nous attendions beaucoup du rapprochement d'Anheuser-Busch et InBev *et* avons mené une course disciplinée pour dépasser nos ambitions. Nous nous concentrons sur le développement de nos marques *et* sur une gestion disciplinée des coûts. Nous appliquons des normes, pratiques et procédures cohérentes à l'échelle mondiale *et* laissons nos collaborateurs prendre des décisions adaptées au marché en vue de développer localement leurs activités. C'est en excluant le 'ou' – tout en recherchant le 'et' – que nous bâtirons notre succès sur la durée.

Nous pensons qu'il est possible de créer **la meilleure entreprise brassicole** en renforçant au maximum la position concurrentielle et financière de la société **&** en investissant nos ressources pour un **monde meilleur**.

Notre **rêve** a suscité la passion et l'engagement de nos collaborateurs **&** nous faisons constamment notre possible pour **accomplir** ce rêve.

Nous ne cesserons jamais de viser plus haut – ni de rêver plus grand.

Priorités

Notre croissance s'explique par notre volonté de mettre l'accent sur les marques à fort potentiel de croissance & notre capacité à placer l'envergure et les ressources d'une société de biens de consommation leader au niveau mondial derrière ces marques.

Budweiser
Sponsor de la Coupe du Monde FIFA™

Le marketing et la promotion de classe mondiale contribuent à instaurer un lien solide entre chacune de nos marques et les consommateurs adultes. La marque Budweiser est ainsi sponsor de la Coupe du Monde FIFA, Afrique du Sud 2010™. Outre le rôle de Budweiser en tant que « bière officielle » de l'événement, ce sponsoring reflète notre effort ciblé sur le rapprochement avec les consommateurs du monde entier qui se passionnent pour ce sport.

& Portée

Marques locales
Sponsors de la Coupe du Monde FIFA™

En s'appuyant sur sa vaste portée mondiale et son portefeuille de bières de haute qualité, Anheuser-Busch InBev a étendu les droits de sponsoring locaux de la Coupe du Monde FIFA, Afrique du Sud 2010™ aux marques leader sur des marchés ciblés où il règne déjà une forte tradition du football.

Un certain nombre de nos marques – notamment Brahma (Brésil), Jupiler (Belgique et Pays-Bas), Hasseröder (Allemagne), Sibirskaya Korona (Russie) et Chernigivske (Ukraine) – sont devenues sponsors ou « bières officielles » sur leur marché.

Tendances

Nous honorons les riches traditions de nos marques, qui remontent pour beaucoup d'entre elles à plusieurs siècles, & suivons les dernières tendances, comme l'utilisation des médias sociaux, pour communiquer la valeur de nos marques aux consommateurs.

Application iPhone™
« Stella Artois – Le Bar Guide »

Une marque de 644 ans peut toujours être très en vogue en surfant sur les dernières tendances des médias sociaux. Stella Artois est devenue la première marque de bière à lancer une application iPhone de réalité augmentée. Cette application, baptisée « Le Bar Guide », utilise la technologie de réalité augmentée 3D afin d'aider les connaisseurs de bières à trouver les meilleurs bars du monde pour y déguster leur boisson préferée.

iPhone est une marque déposée d'Apple Inc. Rêve & Accomplissement est un rapport annuel d'Anheuser-Busch InBev indépendant et n'a pas été autorisé, ni sponsorisé, ni approuvé d'une quelconque autre manière par Apple Inc.

& Traditions

La 7e étape du rituel de service de Stella Artois : le Jugement

La riche tradition de la marque est symbolisée par le superbe verre calice Stella Artois, ainsi que le rituel de service belge exigeant, grâce auquel la bière coule, respire et développe une mousse parfaite. Ce rituel en 9 étapes est également mis à l'honneur lors de la compétition Stella Artois World Draught Master, où des participants des quatre coins du monde s'affrontent pour révéler leur maîtrise de cet art minutieux qu'est le service de la bière.

Rénover

Nous rénovons en permanence les marques bien établies pour maintenir leur pertinence & innovons sans cesse avec des produits qui accroissent notre présence sur les marchés existants ou convoitent de nouveaux segments.

Bud Light
Emballage rafraîchi

Une rénovation continue peut faire de la bière légère la plus vendue au monde un succès encore plus éclatant auprès des consommateurs. Début 2009, dans le cadre de notre stratégie de méga-marque pour Bud Light aux Etats-Unis, nous avons lancé une nouvelle campagne publicitaire nationale et un design d'emballage rafraîchi centrés sur une « buvabilité supérieure » – en véhiculant le message selon lequel le goût de Bud Light permet à la marque de se distinguer des autres bières légères.

& Innover

Bud Light
Golden Wheat

L'innovation agrandit la famille Bud Light, avec le lancement aux Etats-Unis de Bud Light Golden Wheat. Créée pour attirer les amateurs de bière légère qui recherchent un profil gustatif différent, Bud Light Golden Wheat offre une douceur légère de blé malté, qui cède la place à un goût d'agrume tonifiant et rafraîchissant. Nos équipes d'innovation et de brassage ont travaillé pendant près de deux ans pour allier le style de la bière blanche à la buvabilité supérieure de Bud Light.

Responsable

Nous communiquons continuellement sur le fait que le comportement de consommation à adopter est responsable & cool, en soutenant des initiatives telles que des campagnes de prévention contre la consommation d'alcool par les jeunes en dessous de l'âge légal, des programmes visant à promouvoir le recours à des conducteurs désignés et des études démontrant que la norme sociale est bien la consommation responsable.

Campagne « Geklärt, wer fährt! » de Beck's – Allemagne

Afin de faire passer un message de consommation responsable aux jeunes adultes, Beck's a créé la campagne à succès « Geklärt, wer fährt! » (on sait qui conduit) en partenariat avec la German Automobile Association (association automobile allemande). Des discothèques faisant partie des plus populaires du pays ont été mobilisées pour cette campagne. Les jeunes consommateurs ont été approchés dans ces établissements par d'autres personnes de leur âge pour les encourager à désigner un conducteur. De nombreuses discothèques ont proposé des offres spéciales et des réductions pour encourager des conducteurs à participer. Les participants se sont également vus offrir un porte-clés Beck's et une chance de gagner une formation de conduite en sécurité. Ce programme a atteint plus de 67 000 clubbeurs, et 87 % des conducteurs qui assistaient à des soirées en discothèque y ont participé.

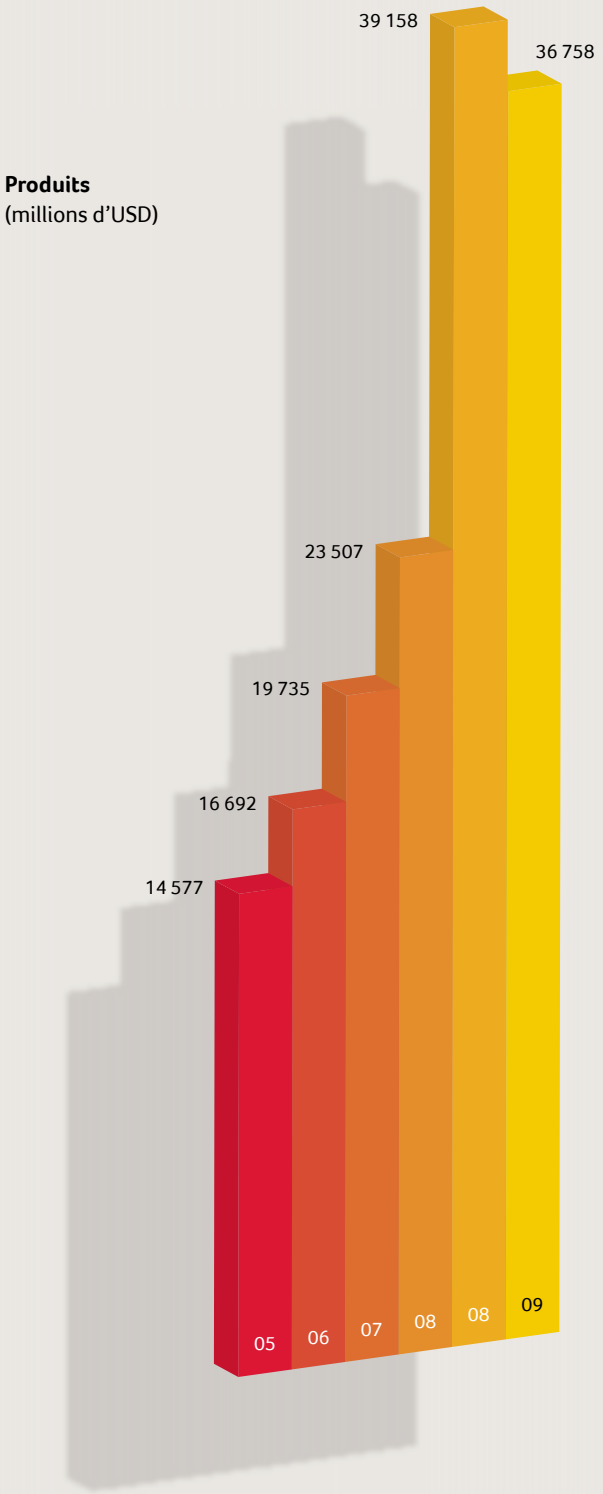
& Cool

Evénement de la Saint-Sylvestre « Beck's Music Export » – Etats-Unis

La réputation de Beck's en tant que marque cool « Different by Choice » fut renforcée par l'événement de la Saint-Sylvestre et ultime concert de l'année, le Beck's Music Export. Cet événement fut co-créé avec des fans, qui pouvaient voter sur Facebook pour leurs groupes préférés, après les avoir vus se produire dans diverses discothèques. Le groupe « wildcard » vainqueur remporta le droit de jouer lors du concert et l'opportunité de faire la première partie de plusieurs groupes connus. L'événement fut organisé sur plusieurs niveaux au River East Art Center de Chicago, où les invités purent voir les groupes se produire ou danser sur de la musique diffusée par casques multicanaux sans fil dans une salle Silent DJ. Pour souligner le fait qu'il est cool d'être responsable, des écrans vidéo disséminés dans toute la salle rappelaient aux noctambules de s'amuser de manière responsable. Un service de navette assuré par une compagnie locale de taxis fut en outre mis en place pour assurer le retour des participants.

Croissance

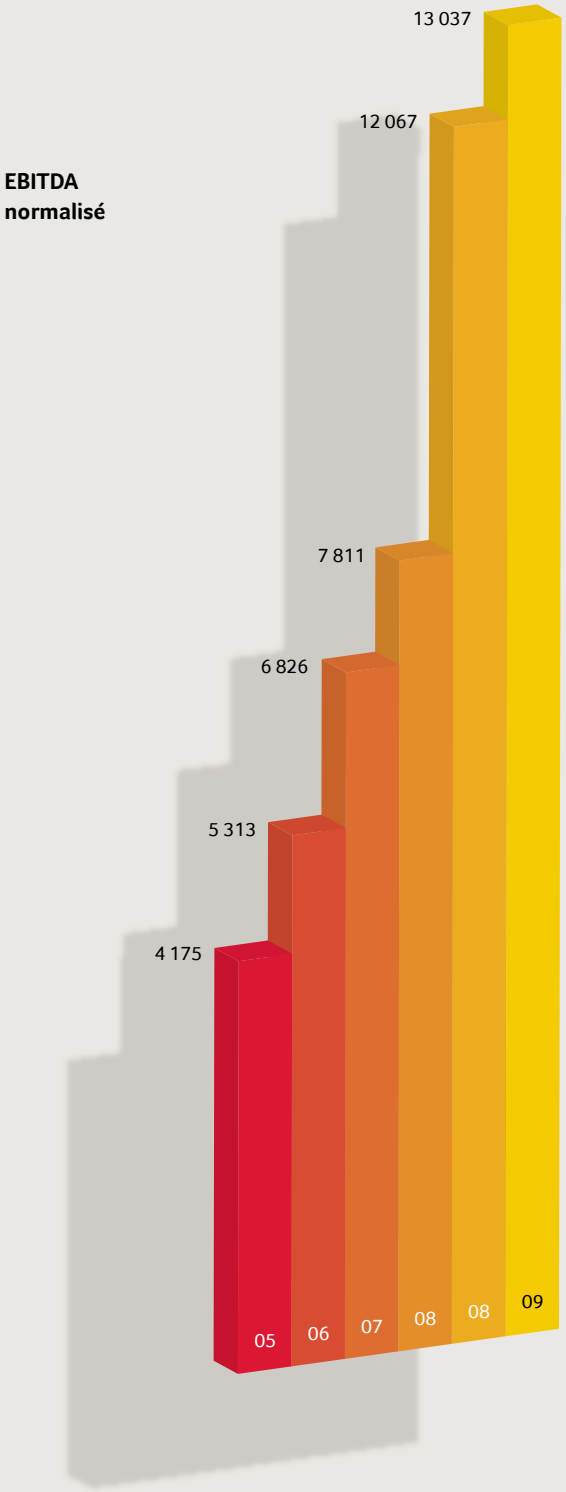
Anheuser-Busch InBev affiche une croissance de son chiffre d'affaires grâce à un programme de développement de marques spécifique et efficace. Nos produits ont atteint 36,8 milliards d'USD en 2009, soit une hausse interne de 2,5 %, avec une croissance des volumes de nos marques prioritaires de 1,9 %.



Les produits de 2008 s'élevant à 39 158 millions d'USD sont basés sur des chiffres combinés (c'est-à-dire qu'ils comprennent les chiffres d'Anheuser-Busch pour l'exercice complet). Les produits de 2009 ont subi l'impact d'un effet négatif des écarts de conversion de 2,7 milliards d'USD et d'un effet négatif du périmètre de 675 millions d'USD. Les produits de 2009 ont augmenté de 956 millions d'USD sur une base interne.

& Efficacité

La création de synergies ainsi que les améliorations en matière d'achat et de charges d'exploitation ont permis d'enregistrer une croissance interne de l'EBITDA de 16,6 % en 2009 et une hausse de la marge EBITDA, de 30,8 % sur une base combinée pour 2008 à 35,5 % en 2009. Maximiser notre efficacité nous permet de créer des liens plus forts avec nos consommateurs en transformant des 'moyens financiers non productifs' en 'moyens financiers productifs' à réinvestir dans nos marques, améliorant ainsi notre chiffre d'affaires et nos résultats financiers.



À nos Actionnaires

C'est avec succès qu'Anheuser-Busch InBev a achevé sa première année en tant que société combinée, et ce grâce à nos collaborateurs et à leur travail assidu. Nous avons enregistré une hausse à deux chiffres de l'EBITDA, augmenté les volumes de nos marques prioritaires et étendu notre part de marché sur de principaux marchés. En outre, nous avons tenu ou dépassé les engagements que nous avions pris au moment du rapprochement et notre sens de l' 'ownership' nous permet de soutenir nos résultats. Nous avons franchi ces étapes malgré un contexte économique mondial difficile et la complexité de réunir deux grandes sociétés, en procédant à des cessions d'actifs et au désendettement du bilan.

Notre rêve est d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur. Ce rêve inspire nos collaborateurs. Leur engagement, leur énergie et leur dévouement nous ont permis de réaliser le progrès que nous communiquons cette année, et ils continueront de stimuler nos résultats.

Une société de biens de consommation leader au niveau mondial

Le rapprochement d'Anheuser-Busch et InBev a donné naissance à la plus grande entreprise brassicole du monde, avec un portefeuille de plus de 200 marques de bière, et une expérience dans la création continue de valeur pour les actionnaires grâce à la croissance des produits et des volumes, ainsi qu'à l'amélioration permanente de l'efficacité et de la productivité à travers toute l'entreprise.

Avec un EBITDA de plus de 13 milliards d'USD et 13 marques générant des produits dépassant le milliard de dollars en valeur estimée des ventes aux consommateurs, nous nous classons parmi les meilleures sociétés de biens de consommation du monde. Nous reconnaissons que ce qui nous a amené à ce niveau, c'est notre plateforme Rêve/Collaborateurs/Culture qui s'exprime par nos dix Principes. Notre Rêve est un rêve puissant qui nous motive tous à travailler dur, en poursuivant de près l'objectif consistant à développer notre société. Nos collaborateurs constituent notre unique avantage concurrentiel durable et sont pour nous une grande priorité. Nous ne pouvons qu'égaler le niveau des collaborateurs talentueux que nous attirons, retenons et développons. Nous sommes unis par notre culture d' 'ownership' et notre concentration sur les résultats, l'efficacité, la croissance des produits et des volumes et enfin l'intégrité. Nous sommes une équipe qui opte toujours pour la puissance du 'et' par rapport aux limitations du 'ou'. Cela signifie : faire tous les efforts possibles pour développer des marques mondiales et utiliser nos ressources de manière disciplinée; stimuler une croissance rentable et œuvrer pour un monde meilleur.

Forte performance financière

Nous avons réalisé un grand progrès en 2009, tout en développant nos activités dans le contexte économique le plus difficile que le secteur ait connu depuis de nombreuses années. L'EBITDA a gagné 16,6 % en 2009, pour atteindre 13 037 millions d'USD. Notre marge EBITDA pour l'année s'élevait à 35,5 %, soit une hausse par rapport au résultat de 30,8 % en 2008 sur une base combinée, représentant une hausse interne de 415 points de base.

Les produits pour l'année ont atteint 36 758 millions d'USD et ont enregistré une croissance interne de 2,5 %. La hausse des produits par hl de 4,5 % s'explique principalement par une gestion efficace et continue des produits.

Alors que les volumes totaux ont diminué de 0,7 %, les volumes de nos marques prioritaires ont augmenté de 1,9 % en un an, grâce aux marques Antarctica, Brahma et Skol au Brésil, à la famille Bud Light au Canada, à Budweiser et Harbin en Chine et à Stella Artois au Royaume-Uni. Les marques prioritaires sont celles qui ont le plus grand potentiel de croissance au sein de leurs segments de consommateurs cibles et dans lesquelles nous investissons la majeure partie de nos ressources de marketing. En 2009, nous avons également maintenu ou accru notre part de marché sur des marchés représentant environ 70 % du volume total de nos bières par rapport à 2008.

Le succès des synergies et des améliorations en matière d'achat et de production nous ont permis de diminuer nos coûts des ventes de 3,4 % d'une manière générale et de 1,1 % par hl. Les charges d'exploitation ont diminué de 2,5 %, grâce à une gestion des coûts fixes au sein de toutes les Zones, et à d'importantes synergies aux Etats-Unis.

Une forte création de flux de trésorerie opérationnels et une augmentation du fonds de roulement ont entraîné une amélioration significative de notre situation financière. Nos liquidités, comprenant la trésorerie et les flux de trésorerie ainsi que les lignes de crédit accordées, s'élevaient à 9,7 milliards d'USD au 31 décembre 2009.

Progression dans nos six Zones géographiques

Bien que l'impact de la récession ait été ressenti dans le monde entier, nous avons progressé dans chacune de nos six Zones géographiques. L'EBITDA a affiché partout une croissance à deux chiffres et la marge EBITDA a enregistré une hausse interne dans cinq des six Zones. Soulignons les autres principaux résultats enregistrés au sein de nos six Zones géographiques :

L'Amérique du Nord a maintenu sa part de marché au niveau des ventes à la grande distribution aux Etats-Unis, alors qu'au Canada, la famille Bud Light a augmenté son volume de près de 50 %. Parmi les lancements de produits clés, citons le lancement national de Bud Light Golden Wheat ainsi que la phase de test du marché de SELECT 55 aux Etats-Unis et de Bud Light Lime au Canada.

L'Amérique latine Nord a affiché une croissance des volumes de 8,8 %, avec une contribution importante des innovations, telles que le lancement d'Antarctica Sub-Zero et l'introduction d'une bouteille d'un litre et une canette de 269 ml. Nous avons particulièrement progressé au Brésil, où les volumes ont enregistré une croissance de 9,9 % et où la part de marché a augmenté à près de 70 %.

En *Amérique latine Sud*, nos marques de luxe ont continué d'afficher de bons résultats, notamment en Argentine. Stella Artois a enregistré une croissance de 19,8 %, sous l'impulsion de nouvelles campagnes destinées à étendre le rythme de croissance de la marque. La part de marché pour l'EX09 est en légère hausse par rapport à l'année dernière.

L'Europe de l'Ouest s'est notamment fait remarquer par des hausses de volumes enregistrées par Budweiser et Stella Artois au Royaume-Uni. En Belgique, la part de marché a gagné 0,1 % pour atteindre 57,6 %, Jupiler poursuivant ses bons résultats. Alors que l'Allemagne demeure un marché difficile en raison de la situation économique, Hasseröder a augmenté sa part de marché.

En *Europe centrale & de l'Est*, les économies ont beaucoup souffert de la crise mondiale. La Zone a toutefois enregistré une croissance de l'EBITDA de 46,3 % au cours de l'EX09.

Les faits marquants de l'*Asie-Pacifique* comprennent l'intégration réussie des activités d'Anheuser-Busch et d'InBev, la forte croissance des

Carlos Brito
Chief Executive Officer

Peter Harf
Chairman of the Board

Transformer les engagements en réalité

Lors du rapprochement d'Anheuser-Busch et InBev, nous annoncions un ensemble ambitieux d'engagements visant à stimuler la performance de notre nouvelle société. L'intégration fut plus rapide et plus efficace que nous l'imaginions, puisqu'aux Etats-Unis, nos nouveaux collègues ont embrassé notre rêve et notre culture d' 'ownership'. Suite à cela, nous avons tenu, voire, dans de nombreux cas, dépassé nos engagements en 2009.

Nous avons réalisé 1 110 millions d'USD de synergies. Nous prévoyons de réaliser le reste des synergies au cours des deux prochaines années. Notre objectif initial était d'atteindre 1,5 milliard d'USD de synergies pour la société combinée, montant que nous avons augmenté plus tard à 2,25 milliards d'USD.

Le fonds de roulement a été réduit de 787 millions d'USD. Nous avons dès lors largement dépassé notre engagement de libérer au moins 500 millions d'USD de fonds de roulement aux Etats-Unis, tout en continuant à rechercher des moyens d'améliorer le fonds de roulement de l'ancienne société InBev.

Les prix aux clients restent un facteur positif. La croissance de nos produits/hl de 4,5 % et la hausse de 1,9 % des volumes de nos marques prioritaires le démontrent.

Nous avons clôturé notre programme formel de cessions d'actifs et dépassé notre objectif en réalisant environ 9,4 milliards d'USD de cessions. Environ 7,4 milliards d'USD de ce montant ont contribué au flux de trésorerie à la clôture de l'exercice au 31 décembre 2009.

Les dépenses d'investissement ont été réduites de plus d'1 milliard d'USD, nous permettant ainsi de dépasser notre engagement de les réduire d'au moins 1 milliard d'USD, sans compromettre la sécurité de nos collaborateurs ni la qualité de nos produits.

Nous avons considérablement désendetté le bilan et amélioré le profil d'échéance de notre endettement. Au 31 décembre 2009, les dettes d'acquisition originales de 54,8 milliards d'USD étaient réduites à 17,2 milliards d'USD, avec des échéances fixées entre novembre 2011 et novembre 2013. Le 26 février 2010, nous annoncions l'obtention d'un financement bancaire à long terme de 17,2 milliards d'USD, permettant de refinancer le solde restant des dettes d'acquisition senior, moins de 16 mois après la conclusion du rapprochement formant Anheuser-Busch InBev. Notre rapport endettement net/EBITDA est passé de 4,7 en décembre 2008 à 3,7 à la fin de l'année dernière, se rapprochant ainsi progressivement de notre objectif à long terme d'atteindre un niveau inférieur à 2,0.

Les flux de trésorerie ont été améliorés de 1 490 millions d'USD, pour atteindre un total de 3 661 millions d'USD, grâce à la forte croissance de notre EBITDA, aux synergies consécutives au rapprochement ainsi qu'au programme de cession d'actifs.

Nous avons atteint un taux d'imposition effectif pour 2009 de 25,0 %, en ligne avec notre engagement à optimiser ce taux d'imposition dans une tranche de 25 à 27 %.

En septembre, nous avons lancé un programme d'*American Depository Receipt* (ADR) au NYSE afin de refléter la présence mondiale de notre entreprise et d'étendre la propriété de nos actions aux investisseurs américains. Cette cotation a ainsi fait réapparaître à la Bourse de New York le symbole boursier 'BUD' mondialement connu, outre la cotation principale de notre société sur Euronext sous le symbole 'ABI'.

Contribuer à un Monde Meilleur

Les collaborateurs d'Anheuser-Busch InBev savent qu'il ne suffit pas de rêver d'un Monde Meilleur ; nous devons exploiter notre capacité financière croissante et notre envergure mondiale pour accomplir ce rêve. En 2009, nous avons poursuivi cet engagement fort en affinant notre programme et nos piliers en faveur d'un Monde Meilleur, en ciblant la promotion de la consommation responsable, l'amélioration de l'environnement et l'investissement dans les communautés qui nous entourent.

Grâce à différents programmes, allant d'initiatives visant à promouvoir le recours à des conducteurs désignés à des programmes encourageant les parents à aborder avec leurs enfants la consommation d'alcool en dessous de l'âge légal, nous avons renforcé notre message selon lequel nous brassons nos bières pour qu'elles soient dégustées de manière responsable par des personnes ayant l'âge légal pour les consommer, sur tous nos marchés clés dans le monde. Nous avons en outre investi dans des projets visant à préserver et à protéger l'environnement, allant d'efforts de conservation de l'eau et de l'énergie à des investissements dans les nouvelles technologies. La bière est un produit à base d'ingrédients naturels ; c'est pour cette raison qu'il est fondamental de gérer notre terre, notre eau et nos autres ressources pour pouvoir garantir la qualité de nos marques à long terme. Nous avons également continué à soutenir fortement les communautés au sein desquelles nous opérons, en fournissant des emplois de qualité et en leur donnant quelque chose en retour à travers des initiatives de volontariat et des investissements dans les communautés.

Se tourner vers l'avenir

Alors que débute l'année 2010, Anheuser-Busch InBev a toutes les cartes en main pour poursuivre sa réussite en tant que société de biens de consommation leader au niveau mondial. Nous disposons d'une culture d' 'ownership' unique qui attire et nourrit le plus grand talent, qui consiste à toujours rêver plus grand et qui récompense nos collaborateurs qui nous aident à dépasser nos attentes élevées. Nous avons un portefeuille de marques fortes qui continuent de fidéliser des millions de consommateurs à travers le monde. Nous ciblons de manière intense le développement de nos marques, associé à la recherche d'améliorations opérationnelles qui nous permettent d'utiliser nos investissements de la manière la plus productive possible. L'exécution opérationnelle, dans des domaines tels que les ventes, le marketing et la distribution, est disciplinée et efficace. Enfin, nous nous engageons à développer une entreprise à long terme en investissant dans des initiatives soutenant la consommation responsable, la durabilité environnementale et les communautés au sein desquelles nous opérons.

Nous sommes convaincus de notre capacité à développer ces atouts pour réaliser une croissance durable et rentable et créer une valeur croissante pour les actionnaires, tout en poursuivant notre rêve d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur. Nous sommes impatients de vous communiquer nos progrès futurs.

Carlos Brito
Chief Executive Officer

Peter Harf
Chairman of the Board

Guide de nos activités

	Volume de tous les produits pour l'exercice (000 hl)[3]	Position de marché en décembre 2009	Part de marché en décembre 2009	Nombre de sites de production	Noms commerciaux
AB InBev dans le monde	**408 603,4**			**152**	**Anheuser-Busch InBev, AB InBev**
AB InBev bières	**364 540,4**			**138**	
AB InBev sites de production pour les boissons non-bières	**44 063,0**			**14**	
Amérique du Nord	**134 644,1**			**19**	
Etats-Unis	122 355,5	1	48,9 %	12	Anheuser-Busch Co.
Canada	11 237,7	1	42,4 %	7	Labatt Brewing Company
Cuba	1 050,9	1	—	—	Cerveceria Bucanero
Amérique latine Nord	**109 794,3**			**35**	
Brésil bières	76 275,9	1	68,7 %	23	Cia de Bebidas das Americas-AmBev
Brésil non-bières	27 120,3	—	17,7 %	5	Cia de Bebidas das Americas-AmBev
République dominicaine	1 594,2[7]	2	13,1 %	2[4]	Embodom C. Por A.
Equateur	192,7	2	8,7 %	1	Cervesur
Guatemala	221,4	2	15,3 %	1	Ind. Del Atlântico
Pérou	3 490,5[7]	2	7,7 %	2[4]	Cia Cerv. AmBev Peru
Venezuela	899,3[7]	3	3,4 %	1	CACN
Amérique latine Sud	**33 318,7**			**20**	
Argentine bières	12 863,3	1	74,4 %	5	Cia y Malteria Quilmes SAICA
Argentine non-bières	11 549,3	2	—	4	Cia y Malteria Quilmes SAICA
Bolivie	4 101,2[7]	1	97,1 %	7[4]	Cia Boliviana National
Chili	850,9	2	14,2 %	1	Cia Chile
Paraguay	2 297,5	1	97,5 %	1	Cia Paraguay
Uruguay	1 656,5[7]	1	97,5 %	2[4]	FNC
Europe de l'Ouest	**33 306,5**			**16**	
Belgique	5 627,3	1	57,6 %	4	InBev Belgium
France	1 859,8	3	10,0 %	—	InBev France
Allemagne (y compris la Suisse et l'Autriche)	9 244,4	2	9,4 %	5	InBev Deutschland Vertriebs
Italie	1 274,8	3	8,0 %	—	InBev Italia
Espagne	138,9		—	—	
Luxembourg	246,6	1	43,7 %	1	Brasserie de Luxembourg Mousel-Diekirch
Pays-Bas	2 219,0	3	15,8 %	2	InBev Nederland
Royaume-Uni (dont LBS & Irlande)	12 695,7	1	21,8 %	4[8]	InBev U.K. Limited
Europe centrale & de l'Est	**40 178,3**			**23**	
Bulgarie[1]	1 298,6	2	26,3 %	2	Kamenitza
Croatie[1]	1 438,2	1	42,1 %	1	Zagrebacka Pivovara
République tchèque[1]	2 479,6	2	15,5 %	2	Pivovary Staropramen
Hongrie[1]	1 483,1	3	24,5 %	1	Borsodi Sorgyar
Monténégro[1]	464,9	1	91,8 %	1	Trebjesa
Roumanie[1]	3 031,1	2	23,9 %	2	InBev Romania
Russie	16 563,3	2	15,8 %	10	SUN InBev Russia
Serbie[1]	2 983,6	1	54,3 %	1	Apatinska Pivara Apatin
Ukraine	10 435,9	1	39,8 %	3	SUN InBev Ukraine
Asie-Pacifique	**52 486,1**			**36**	
Chine	48 913,7	3	11,1 %	33	Anheuser-Busch InBev China
Corée du Sud[2]	3 572,4	2	41,5 %	3	Oriental Brewery
Exportations mondiales	**4 875,3**				

1 Tous les Indicateurs clés de performance (KPIs) sont valables jusqu'à la fin du mois de novembre.
2 Tous les Indicateurs clés de performance (KPIs) sont valables jusqu'à la fin du mois de juin.
3 En excluant la part proportionnelle dans les volumes de notre société associée Modelo qui est consolidé conformément à la méthode "equity pick up" indiquée dans nos états financiers.
4 Inclut le(s) site(s) de production pour les boissons non-bières.
5 Marques déposées appartenant à nos partenaires.
6 Brassée sous licence ou embouteillée conformément à une convention d'embouteillage exclusive.
7 Inclut les volumes de non-bières.
8 Wellpark a été vendu à C&C Group PLC.

152
sites de production
dans le monde

N°1 ou n°2
du marché dans 19 pays

Marques mondiales	Marques multi-pays	Marques locales
Budweiser, Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Bass, Brahma, Bud Light, Busch, Michelob, Natural Light
Budweiser, Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Alexander Keith's, Bass, Bud Light, Kokanee, Labatt, Lucky
Beck's		Bucanero[5], Cristal[5], Mayabe[5]
Budweiser, Stella Artois	Hoegaarden, Leffe	Antarctica, Bohemia, Brahma, Skol
		Guaraná Antarctica, Pepsi[6]
Budweiser		Brahma, Pepsi[6], 7UP[6], Red Rock
Budweiser		Brahma
		Brava
Stella Artois		Brahma, Zenda, Concordia, Pepsi[6], 7UP[6], Triple Kola[6]
Budweiser, Beck's		Brahma, Brahma Ice, Brahma Light, Malta Caracas
Budweiser, Stella Artois		Andes, Brahma, Norte, Patagonia, Quilmes
		Pepsi[6], 7UP[6], H2OH!
Stella Artois		Ducal, Paceña, Pepsi[6], Taquiña,
Budweiser, Stella Artois		Baltica, Becker, Brahma
Budweiser, Stella Artois, Beck's		Baviera, Brahma, Ouro Fino, Pilsen
Budweiser, Stella Artois		Norteña, Patricia, Pilsen
Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Belle-Vue, Jupiler
Bud, Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Belle-Vue, Boomerang, Loburg
Beck's	Hoegaarden, Leffe	Diebels, Franziskaner, Haake-Beck, Hasseröder, Löwenbräu, Spaten
Budweiser, Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Franziskaner, Löwenbräu, Spaten
Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Diekirch, Jupiler, Mousel
Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Dommelsch, Hertog Jan, Jupiler
Budweiser, Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Bass, Boddingtons, Brahma, Whitbread
Bud, Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Bagbier, Brahma, Klinskoye, Löwenbräu, Sibirskaya Korona, T, Tolstiak
Stella Artois, Beck's	Hoegaarden, Leffe	Chernigivske, Rogan, Yantar
Beck's, Budweiser		Double Deer, Harbin, Jinling, Jinlongquan, KK, Sedrin, Shiliang

Un portefeuille de marques puissant

L'ancrage de notre portefeuille étendu se fait à travers 13 « billion-dollar brands », ou marques représentant une valeur estimée des ventes aux consommateurs de plus d'un milliard d'USD, réunies par une même stratégie de développement visant à stimuler la croissance en matière de part de marché au sein des régions clés.

Toute société internationale de biens de consommation repose sur la force, la diversité et la santé de ses marques. Anheuser-Busch InBev dispose d'un vaste portefeuille de marques regroupant plus de 200 marques de bière dans le monde entier.

Marques prioritaires

Notre stratégie prioritaire consiste à rediriger la plus grande partie de nos ressources marketing vers les marques qui ont le plus grand potentiel de croissance. Nos « marques prioritaires », à savoir les marques mondiales Budweiser, Stella Artois et Beck's, ainsi que nos marques multi-pays et une sélection de « championnes locales » représentent environ deux tiers de notre volume total.

Plusieurs de nos marques sont très populaires dans le monde entier et 13 marques totalisent des ventes annuelles de plus d'1 milliard d'USD en valeur estimée des ventes aux consommateurs. Nous sommes la seule entreprise brassicole à avoir quatre de ses marques – Bud Light, Budweiser, Stella Artois et Skol – classées au cours des trois dernières années parmi les 'BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands' (100 marques mondiales ayant le plus de valeur) dans la catégorie 'bières'.

Santé de la marque

Nous sommes convaincus qu'une marque qui est aujourd'hui en bonne santé pourra engendrer une croissance des volumes et des produits demain. Notre approche marketing consiste donc à accroître la bonne santé de la marque, qui, selon nous, repose sur la fidélité du consommateur à une marque. Nous surveillons systématiquement la santé de nos marques, et la croissance de la préférence du consommateur pour nos marques constitue un moyen clé de mesurer la performance de notre équipe. La santé de la marque est un levier important de performance financière et de création de valeur pour les actionnaires.

Nous sommes des développeurs de marques. Il s'agit de cibler nos investissements marketing de façon extrêmement disciplinée pour réaliser le *ROI* (Retour sur Investissement) maximum. Notre stratégie de marques prioritaires, qui exploite notre envergure mondiale pour augmenter l'efficacité des programmes marketing, et l'utilisation de techniques de marketing innovantes et hautement efficaces sont des aspects importants de notre approche de développement de marques.

Développer des marques grâce à l'envergure de la société et la créativité

Notre rôle accru de sponsor de la Coupe du Monde de la FIFA™ est un bel exemple de la manière dont nous tirons profit des nouvelles efficacités d'échelle au niveau mondial engendrées par notre rapprochement. Anheuser-Busch collabore depuis longtemps avec la FIFA et Budweiser est sponsor de la Coupe du Monde de la FIFA™ en 2010 et 2014. Suite à notre rapprochement, nous avons pu modifier ces relations pour inclure des marques supplémentaires comme Brahma, Jupiler, Hasseröder, Harbin et d'autres championnes locales ayant une tradition ou ambition footballistique nette. Nous pouvons ainsi atteindre de manière significative des millions de fans de la Coupe du Monde sur leurs marchés respectifs. En Chine, par exemple, Harbin est devenue la bière officielle de la Coupe du Monde de la FIFA, Afrique du Sud 2010™.

Les médias sociaux sont devenus un outil marketing de plus en plus efficace. Pour le lancement de Bud Light Lime au Canada, Facebook, Twitter et d'autres médias sociaux ont permis d'attirer des consommateurs lors de divers événements de lancement. Stella Artois fut la première marque de bière à proposer une application iPhone de réalité augmentée, « Le Bar Guide », utilisant la technologie de réalité augmentée 3D qui permet aux utilisateurs de rechercher les meilleurs bars des environs où l'on sert la Stella Artois. En Argentine, une page web spéciale intitulée « Quilmes Amigos » a été introduite à l'occasion de la journée nationale de l'amitié (« Friends Day »), pour que les amateurs de Quilmes y postent des photos et messages à l'attention de leurs amis. Au Brésil, les consommateurs et amateurs de Skol ont célébré le « Friends Day » en postant des vidéos sur YouTube ainsi que sur de nombreux sites web de météo et d'information.

Cohérence

Le marketing est un art, une science et une discipline. Suite au rapprochement, nous avons réagi rapidement pour appliquer une technique de marketing Anheuser-Busch InBev (connu sous le nom d'« Anheuser-Busch InBev Way of Marketing ») cohérente à notre portefeuille de marques, mondialement, réunissant les meilleures pratiques des deux sociétés en une seule recette puissante et cohérente. Nous avons par exemple combiné le modèle avancé d'Anheuser-Busch en matière de segmentation de la demande des consommateurs avec les systèmes et processus extrêmement disciplinés d'InBev.

Innovation et rénovation

L'innovation et la rénovation constantes sont des éléments clés de notre approche et des boosters de la croissance des produits et des volumes. Le lancement de nouvelles variantes de produits, de nouveaux types d'emballage ainsi que des modifications périodiques du design d'étiquette ne sont que quelques méthodes utilisées pour entretenir une image fraîche et actuelle des marques auprès des consommateurs. L'un des résultats importants de ce processus est qu'il nous permet non seulement de maintenir les suppléments de prix existants, mais souvent aussi de convaincre les consommateurs de passer à des marques de luxe.

N° 1

Budweiser est la marque de bière qui a le plus de valeur dans le monde entier.

Budweiser

Avec l'introduction de Budweiser en 1876, Adolphus Busch a atteint son objectif de créer la première vraie marque de bière nationale des Etats-Unis. Budweiser, 'the Great American Lager', est une bière de corps moyen, pleine de saveurs, tonifiante et pure, avec un mélange d'arômes de houblon américains et européens, pour obtenir un équilibre parfait entre saveur et fraîcheur. La passion pour la qualité et la cohérence, qui sont les marques de fabrique de Budweiser, gagne les consommateurs du monde entier : Budweiser est la seule marque de bière qui apparaît au classement 'BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2009', au 52e rang, et poursuit son développement.

En 2009, la famille de marques Budweiser a étendu son hégémonie mondiale. Budweiser a enregistré une forte croissance de part de marché au Royaume-Uni notamment, et fut jusqu'à la fin de l'année 2009 la marque de pils enregistrant la croissance la plus rapide parmi les 10 premières marques en grande distribution, et la première marque de pils préconditionnée dans le secteur horeca. En Chine, des programmes créatifs comme le 'Budweiser National Karaoke Contest' ont engendré de solides hausses de part de marché.

Stella Artois

Avec une riche tradition brassicole remontant à 1366, à Leuven en Belgique, Stella Artois est reconnue à travers le monde en tant que bière blonde de luxe de haute qualité. L'image sophistiquée et raffinée de Stella Artois a permis d'asseoir la marque dans plus de 80 pays. C'est aujourd'hui la bière belge la plus vendue dans le monde et l'ambassadrice mondiale de la « zythologie » (l'art de déguster la bière).

Le prestige de la marque est renforcé par la compétition « Stella Artois World Draught Master », qui existe depuis 13 ans. Le programme, soutenu par la publicité et par des événements organisés localement, attire des participants provenant d'une trentaine de pays, afin de nommer celui ou celle qui saura le mieux maîtriser la complexité du rituel belge de service de la bière en 9 étapes. Parmi les faits importants de l'année pour la marque, l'on note une hausse maintenue de part de marché au Royaume-Uni et en Argentine. Stella Artois a également été la marque importée ayant connu la croissance la plus rapide parmi les 20 premières marques des Etats-Unis au cours des cinq dernières années.

Beck's

Depuis son apparition à Bremen en Allemagne en 1873, Beck's n'a accepté aucun compromis quant à son processus de brassage et à sa recette. Beck's est brassée conformément aux normes de qualité les plus strictes, dans le respect du Reinheitsgebot allemand (décret sur la pureté de la bière), en n'utilisant que quatre ingrédients naturels. Avec une qualité supérieure et un goût caractéristique qui ont fait son histoire, Beck's n'a eu que six maîtres-brasseurs en plus de 125 ans. Poussée par un esprit progressiste et non-conventionnel, Beck's bénéficie d'une large reconnaissance dans plus de 100 pays, particulièrement parmi les jeunes adultes qui apprécient un goût et une qualité de bière sans compromis.

Aujourd'hui, Beck's est la première bière allemande au monde et ses exploits ne s'arrêtent pas là. La croissance continue de Beck's Vier au Royaume-Uni, la hausse de popularité significative auprès des consommateurs aux Etats-Unis ainsi que les hausses de part de marché en Allemagne, ont mené à une autre année de succès pour Beck's en 2009.

Un portefeuille de marques puissant
Marques mondiales

Un portefeuille de marques puissant
Marques multi-pays

4 années consécutives

Hoegaarden est la seule bière au monde à avoir remporté consécutivement quatre médailles d'or dans le cadre de la World Beer Cup®.

Hoegaarden

Brassée pour la première fois en 1445, la Hoegaarden est la bière blanche belge authentique. Cette bière non filtrée refermente dans la bouteille ou dans le fût, ce qui lui donne son apparence trouble caractéristique. Le goût de la Hoegaarden est étonnamment suave : aigre-doux, agrémenté d'une pointe d'amertume, d'une note épicée de coriandre et d'un soupçon d'orange. Nombre de ses consommateurs louent ses qualités hautement rafraîchissantes.

La bière blanche devenant un segment de plus en plus populaire, Hoegaarden s'est illustrée comme l'une des marques à la croissance la plus rapide au sein de notre portefeuille de marques prioritaires.

Leffe

Les bières de la famille Leffe sont historiquement reconnues pour leur caractère riche et corsé. Seuls les ingrédients de la plus haute qualité servent au brassage de la bière Leffe, permettant ainsi de vivre une expérience gustative caractéristique, où l'on savoure chaque gorgée. Leffe est la marque de notre portefeuille qui possède l'héritage le plus ancien, remontant à 1240. L'expérience unique d'une Leffe peut désormais être appréciée dans plus de 60 pays à travers le monde.

2009 fut pour Leffe la meilleure année de son existence. Elle a une fois de plus connu une impressionnante hausse de part de marché en France où le bouche-à-oreille a propulsé sa croissance, et également en Belgique. La marque a aussi tiré profit de la popularité du PerfectDraft®, un système de bière pression unique pour la maison et les petits établissements de vente au détail.

1e

La Leffe Blonde fut la première boisson se voir décerner un Crystal Taste Award par des chefs et sommeliers.

Un portefeuille de marques puissant
Championnes locales

500 millions
Bud Light a expédié son 500 millionième tonneau en 2008.

4e
Skol est la 4e marque de bière la plus vendue dans le monde.

3e
Antarctica est la 3e bière la plus consommée au Brésil, après Skol et Brahma.

4e
Michelob ULTRA est la 4e bière légère la plus vendue aujourd'hui aux Etats-Unis dans la catégorie bières de luxe et super luxe.

Bud Light
a été lancée en 1982 et remporte un vif succès auprès des consommateurs de par sa qualité exceptionnelle, son arôme pur et son goût rafraichissant et tonifiant. La famille Bud Light se développe rapidement en Amérique du Nord dans le cadre d'une nouvelle stratégie de grandes marques, et comprend désormais Bud Light Lime et Bud Light Golden Wheat.

Skol
est la première bière sur le marché brésilien et la 4e marque de bière la plus vendue dans le monde. La marque se positionne comme une boisson appréciée des personnes qui savent jouir de la vie et des réunions entre amis. Il vous suffit de faire un cercle en l'air avec votre index dans n'importe quel bar brésilien pour que le serveur comprenne ce que vous voulez : « Skol – A cerveja que desce redondo » ('la bière qui se descend rondement') – une expression locale pour définir le rafraîchissement idéal.

Brahma
est née au Brésil en 1888. Les amateurs de Brahma sont appelés « Brahmeiros » ; ils représentent l'énergie du pays, la passion, le travail et l'esprit créatif. Brahma est non seulement l'une des marques les plus populaires au Brésil, mais elle est aussi vendue dans plus de 20 pays.

Antarctica
est la 3e bière la plus consommée au Brésil. Produite depuis 1885, Antarctica est restée proche de ses consommateurs. Elle sponsorise des événements culturels régionaux qui mettent en évidence ses principales caractéristiques : qualité, authenticité, relaxation et plaisir.

Quilmes
est la première bière en Argentine et bénéficie d'un excellent accueil dans d'autres pays d'Amérique latine. Quilmes est une bière pour les personnes qui aiment goûter « el sabor del encuentro » (la saveur d'être ensemble). Outre la bière originale Quilmes Cristal, la famille comprend également Quilmes Bock et Quilmes Stout.

Michelob
fut créée il y a plus d'un siècle comme la « bière pression des connaisseurs ». Elle n'est disponible que dans les meilleurs établissements et servie dans un verre siglé. Michelob n'était vendue qu'en pression, jusqu'en 1961, quand elle fut pour la première fois disponible en bouteilles. Aujourd'hui, Michelob Original Lager a évolué pour devenir Michelob ULTRA, une bière de style de vie actif unique au monde. C'est la marque phare de Michelob Brewing Co., qui propose un portefeuille varié de délicieuses bières de style artisanal pour répondre à la demande croissante de diversité.

Plus de 100
La brasserie Harbin produit de la bière depuis plus de 100 ans.

20,7%
Jupiler a affiché une forte croissance des volumes en France.

Nº 2
Klinskoye est la 2e marque nationale en Russie.

Nº 1
Chernigivske est la bière la plus populaire d'Ukraine.

Sedrin
fait beaucoup d'efforts pour devenir une des premières marques de bière nationales chinoises, appréciée des groupes d'amis qui se soucient de l'excellence et se rassemblent pour savourer l'excellente qualité promise par la marque.

Harbin
issue de la plus ancienne brasserie du Nord de la Chine, utilise un mélange unique de houblon chinois « Qindao Dahua » et de variétés de houblon européennes. Sa levure unique et ses techniques de brassage traditionnelles, comprenant un long processus de maturation à basse température, accroissent l'arôme nuancé et le fini tonifiant de Harbin. Harbin propose une grande variété de bières, dont Harbin Ice qui est en train de se développer rapidement au niveau national grâce au lancement sur de nouveaux marchés chinois.

Jupiler
est de loin la bière la plus populaire en Belgique et gagne rapidement du terrain aux Pays-Bas. Les meilleurs ingrédients et le savoir-faire exigeant permettent d'obtenir une qualité de bière hors du commun qui rafraîchit les palais en un grand nombre d'occasions.

Klinskoye
est une bière de luxe brassée en Russie. Elle y est la deuxième marque nationale, et séduit particulièrement les adultes contemporains.

Sibirskaya Korona
(Siberian Crown), à l'origine une bière locale d'Omsk, a connu une croissance rapide, pour devenir aujourd'hui une forte marque de luxe nationale en Russie. Distribuée largement dans tout le pays et forte d'un héritage datant de l'époque des tsars, elle fut élue première marque de bière lors d'une enquête nationale menée auprès de la population par la presse nationale et les principaux instituts de sondage.

Chernigivske
est la bière la plus populaire en Ukraine, étroitement lié à la fierté et à l'identité nationales. L'essence de la marque réside dans le slogan « Krasche Razom! », qui signifie « Réunissez-vous ! » en ukrainien.

Un langage mondial unique

Notre cycle vertueux coût-connexion-réussite nous permet de maintenir une croissance des produits et des volumes grâce à l'utilisation optimale de nos ressources.

En gérant notre argent de manière plus ciblée, nous pouvons investir les économies réalisées pour nous rapprocher davantage de nos consommateurs. Cela nous permet ainsi de « réussir » – en atteignant une position concurrentielle plus forte, en améliorant nos produits et volumes ainsi que nos résultats financiers et enfin en créant de la valeur pour les actionnaires – et de recommencer continuellement ce cycle qui représente un processus continu.

Avec leur talent, leur motivation et leur détermination inégalables, nos collaborateurs sont résolument au centre de ce modèle et constituent l'ingrédient essentiel de son succès.

Nous mettons tout en œuvre pour réaliser les trois objectifs à long terme de notre société :

- Atteindre une croissance des volumes supérieure à celle du secteur.
- Enregistrer une croissance des produits plus forte que celle des volumes.
- Observer une discipline financière stricte et maintenir les coûts en deçà du niveau d'inflation.

Nous nous concentrons sur chacun de ces objectifs afin de réaliser notre rêve d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur.

Efficacité opérationnelle

Chez Anheuser-Busch InBev, maximiser l'efficacité signifie transformer les « moyens financiers non-productifs » en « moyens financiers productifs » que l'on peut investir dans nos marques, notre marketing, nos efforts de promotion des ventes, nos programmes commerciaux et d'autres initiatives afin de stimuler la croissance des produits et des volumes ainsi que les résultats financiers.

Nous avons adopté un « langage mondial » pour décrire notre approche. Le *Zero-Based Budgeting (ZBB – Budgétisation base zéro)* est utilisé pour évaluer toutes les dépenses proposées au début de chaque cycle budgétaire en vue de maximiser le ROI. Le *Voyager Plant Optimization (VPO – Optimisation des sites de production)* est un programme de l'entreprise visant à augmenter l'efficacité de nos sites de production de bières/boissons non-alcoolisées via la mise en œuvre de processus uniformes et de normes mesurables pour les activités de brassage/de production de boissons non-alcoolisées et en matière de qualité, de sécurité et d'environnement. Fin 2009, plus de 100 brasseries et activités relatives aux matières premières et aux emballages dans le monde entier furent agréés conformément aux normes VPO de la société ; notre objectif est d'obtenir la certification VPO sur les autres sites de production d'ici à 2010/2011.

L'achat est un autre moyen d'atteindre nos objectifs, puisque nous exploitons l'envergure mondiale de notre société pour maximiser les efficacités en matière d'achats. Un élément de notre chaine d'approvisionnement qui se développe actuellement, est le 'China Sourcing Center', situé à Shanghai. Il identifie les opportunités d'approvisionnement en Asie tout en mettant rigoureusement en œuvre nos normes de qualité. Nous utilisons également de plus en plus les enchères électroniques, lors desquelles des vendeurs agréés font des offres électroniques sur des prestations de biens et de services.

Etablir des liens avec les consommateurs

Avec un portefeuille comprenant 13 « billion-dollar brands », ou marques représentant une valeur commerciale de plus d'un milliard d'USD en valeur estimée des ventes aux consommateurs, et un total de plus de 200 marques de bière, notre concentration permanente sur le renforcement et l'intensification de nos liens avec les consommateurs est une partie essentielle de nos activités.

Notre engagement soutenu à garantir une haute qualité constante pour chaque produit est crucial pour tisser des liens solides avec les consommateurs. A chaque bière correspond une norme de qualité mondiale et nous veillons à ce que ces normes soient respectées dans chaque Zone où la bière en question est brassée ou vendue.

Dans notre approche *Values Based Brands (VBB)*, chaque marque doit avoir des valeurs clairement définies qui sont en accord avec les souhaits des consommateurs cibles. Nous soutenons nos marques grâce à notre *World Class Commercial Program (WCCP)*, en créant les programmes marketing et les processus commerciaux adaptés au portefeuille de marques de chaque pays.

Nous utilisons des médias sociaux pour renforcer nos liens avec les consommateurs. Notre équipe basée aux Etats-Unis a diffusé de la documentation inédite offrant une vue sur les coulisses de ses spots publicitaires pour le Super Bowl via le site de média social ABExtras.com. Beck's a créé l'application « Gig Finder » pour iPhone™ et iPod Touch, pour permettre aux fans de musique de savoir où se produisent leurs groupes préférés. Au Brésil, Skol a invité les consommateurs à enregistrer des vidéos sur le thème du «Friends Day » et à les poster sur YouTube™. Harbin a totalisé plus de 2 millions de clics en une seule journée sur un lien web annonçant sa nomination en tant que bière officielle de la Coupe du Monde de la FIFA, Afrique du Sud 2010™ pour la Chine. Pour promouvoir Bud Light Lime au Canada, YouTube™ fut utilisé pour créer un buzz social lors des événements de lancement via l'organisation de flash mobs. Tous ces éléments ne sont que quelques exemples d'initiatives d'utilisation de médias sociaux menées au cours de l'année écoulée.

Performance de réussite

Pour Anheuser-Busch InBev, la réussite consiste à atteindre une croissance rentable à long terme, tout en avançant vers l'accomplissement de notre rêve. Nous sommes fiers de notre modèle de réussite et de son impact positif réel sur nos activités.

Nous gardons toutefois toujours en tête que notre processus est un cercle vertueux. Nous ne nous contenterons jamais de la réussite actuelle; une nouvelle phase du cycle suivra toujours.

Position de force à travers de multiples Zones

Anheuser-Busch InBev mène ses activités mondiales à travers six Zones géographiques couvrant l'Amérique du Nord, l'Amérique latine Nord, l'Amérique latine Sud, l'Europe de l'Ouest, l'Europe centrale & de l'Est et l'Asie-Pacifique.

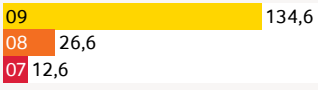
Nous nous classons en 1re ou 2e position sur 19 marchés.

Position de force à travers de multiples Zones
Amérique du Nord

Contribution à l'EBITDA normalisé

45,0%

Volumes
(millions d'hl)



Produits
(millions d'USD)

L'une des priorités de la Zone Amérique du Nord en 2009 était de réussir l'intégration d'Anheuser-Busch et d'InBev. Le rapprochement a permis d'amener au sein de la société quelques-unes des marques les plus importantes et les plus appréciées au monde, notamment Budweiser et Bud Light, ainsi que le riche héritage, la qualité stricte et l'engagement en matière de responsabilité d'entreprise qui caractérisent depuis longtemps Anheuser-Busch.

Les synergies liées au rapprochement, associées à une filière solide d'innovation de produits et à une concentration sur la productivité, ont permis à l'Amérique du Nord d'afficher des résultats solides, malgré une baisse des volumes du secteur due à la faiblesse de l'économie. L'EBITDA interne de la Zone a progressé de 23,2 %.

Voici quelques-uns des développements majeurs au niveau des produits au cours de l'année écoulée :

- L'image de Bud Light a été rafraîchie, suite à l'introduction d'un nouvel emballage reflétant les principaux atouts de buvabilité et de rafraîchissement de la marque.
- Bud Light Golden Wheat fut le dernier produit à rejoindre la marque Bud Light et a attiré l'intérêt de nouveaux consommateurs vers la catégorie bière blanche et ses qualités rafraîchissantes.
- Bud Light Lime a remporté un vif succès au Canada, permettant ainsi à la famille Bud Light d'augmenter sa part de marché de presque 50 %. Le marketing innovant incluait les médias sociaux, des danseurs de rue vêtus de vert et la distribution de 50 000 citrons verts marqués de l'adresse web de Bud Light Lime dans cinq grandes villes du Canada.
- Michelob ULTRA a fait appel au septuple vainqueur du Tour de France Lance Armstrong pour être le nouvel ambassadeur de la marque – l'incarnation parfaite du consommateur adulte combinant un mode de vie actif et l'amour de la bière.
- SELECT 55, la bière la plus légère du monde, a été lancée sur des marchés test à travers les Etats-Unis. Avec ses 55 calories et 1,9 g de sucre par verre de 33 cl, SELECT 55 répond à la demande croissante des consommateurs pour une bière au goût pur et tonifiant inégalé, et comprenant moins de calories que n'importe quelle autre bière disponible aujourd'hui.

Position de force à travers de multiples Zones
Amérique latine Nord

Contribution à l'EBITDA normalisé

26,8%

Volumes
(millions d'hl)

Produits
(millions d'USD)

L'Amérique latine Nord a profité d'un meilleur environnement industriel que prévu au Brésil et des initiatives en matière de productivité et d'efficacité mises en œuvre début 2009 pour réinvestir sur le marché et exécuter efficacement l'approche coût-connexion-réussite. Notre activité au Brésil a profité des innovations de produits et d'emballages appliquées à nos marques principales pour entraîner des hausses de part de marché. Les volumes de la Zone ont augmenté de 8,8 % en 2009, avec de fortes contributions des marques prioritaires Antarctica, Brahma et Skol au Brésil. La part de marché, de près de 70 %, et les résultats en matière de préférence de marque ont atteint des niveaux record.

La Zone a enregistré des améliorations de productivité considérables, ainsi que des efficacités opérationnelles, libérant ainsi des fonds conséquents réinvestis dans des efforts de marketing et de ventes. Cela s'est traduit par une augmentation de 12,7 % des produits de la Zone et une croissance de 11,7 % de l'EBITDA, malgré une hausse importante des accises au Brésil.

En 2009, le mot d'ordre au sein de la Zone était « innovation », avec notamment :

- Antarctica Sub-Zero, fruit d'une extension de gamme au Brésil, a contribué à la forte croissance des volumes de la Zone. Notre marketing a mis en valeur le processus unique de filtration à basse température (à -2°) et l'argument selon lequel Antarctica Sub-Zero est « filtrée deux fois pour être deux fois plus rafraîchissante ».
- Parmi les innovations d'emballage, citons l'introduction au Brésil de la bouteille de 1 litre, la canette 'slim can' de 269 ml et la bouteille en verre consignée de 300 ml.
- Dans le segment de luxe, nous avons lancé la Bohemia Oaken, utilisant l'image du chêne pour attirer les amateurs de vin vers la bière. Nous avons également lancé une nouvelle identité visuelle pour Bohemia, notre première marque de luxe au Brésil, afin de renforcer l'image de la qualité et de l'héritage.
- Les initiatives relatives aux sites de production et aux processus ont conduit à la création au sein de la Zone, à Nova Minas au Brésil, de la première brasserie neuve depuis 10 ans, qui semble déjà dépasser sa capacité initiale de 2,4 millions d'hl, ainsi qu'à un système de gestion du transport avancé, conçu pour accroître la capacité et l'efficacité de nos camions de livraison.

BRAHMA

Position de force à travers de multiples Zones
Amérique latine Sud

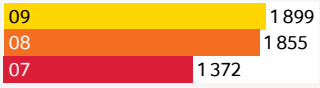
L'Amérique latine Sud a affiché des performances opérationnelles positives malgré un contexte économique difficile. Alors que les volumes totaux de la Zone ont connu une baisse légère à un chiffre, nos marques de luxe ont continué d'afficher de bons résultats en Argentine, avec une croissance de Stella Artois de 19,8 %. La société a augmenté ou maintenu sa part de marché dans tous les pays de la Zone. Les produits de la Zone ont enregistré une hausse de 15,3 % grâce à l'innovation et au marketing extrêmement ciblé. La Zone a également enregistré une marge EBITDA de 46,1 %.

Quelques faits marquants relatifs au développement des marques au sein de la Zone :

- Stella Artois a continué d'asseoir sa position de marque internationale leader en Argentine, en augmentant sa part de marché de 0,6 % pendant les 12 mois écoulés et en renforçant son avance sur son principal concurrent.
- Nous avons consolidé notre position dans le segment de luxe. Des hausses de part de marché ont été enregistrées par les marques super luxe comme Huari, Zillertal et Stella Artois.
- La reconnaissance de la marque Quilmes a également été renforcée par l'annuel Quilmes Rock Festival, en présence de célèbres groupes comme Radiohead, Iron Maiden et Kiss, et par les médias sociaux, notamment le site web Quilmes Amigos.
- L'emballage a été rénové pour de nombreuses marques et sur de nombreux marchés : Paceña et Huari en Bolivie, Pilsen au Paraguay, et Patricia et Pilsen en Uruguay.
- Nous avons également acquis les droits de distribution de Budweiser au Paraguay, qui nous permettront d'avoir une influence plus directe sur la croissance de la marque.
- En Uruguay, nous avons introduit les variétés noires et rouges de Pilsen et Patricia.

Volumes
(millions d'hl)

Produits
(millions d'USD)



Contribution à l'EBITDA normalisé

6,7%

Position de force à travers de multiples Zones
Europe de l'Ouest

7,5%

Contribution à l'EBITDA normalisé

Volumes
(millions d'hl)

Produits
(millions d'USD)

L'Europe de l'Ouest a réussi à augmenter sa part de marché malgré des baisses considérables des volumes du secteur dans pratiquement tous les pays de la Zone. Les investissements significatifs opérés pour soutenir nos marques mondiales et multi-pays ont payé, nous permettant ainsi d'obtenir une hausse de l'EBITDA de 11,8 % et une amélioration de la marge EBITDA.

Nombre de nos marques ont enregistré une forte croissance en 2009 :

- Pour la deuxième année consécutive, Budweiser a affiché une solide croissance de sa part de marché au Royaume-Uni et est devenue à la fin de l'année 2009, la marque de pils enregistrant la croissance la plus rapide parmi les 10 premières marques dans la grande distribution, et la plus grande marque de pils préconditionnée dans le secteur horeca.
- Stella Artois a profité, pour la deuxième année consécutive, d'une hausse de part de marché au Royaume-Uni, grâce en partie au succès de Stella Artois 4%.
- Les extensions de la marque Beck's, comme Beck's Vier au Royaume-Uni, Beck's Next en Italie – avec sa bouteille translucide et son profil gustatif plus doux, et Beck's Ice – premier mélange transparent à base de bière – en Allemagne, ont maintenu l'élan de la marque et capté l'intérêt de nouveaux consommateurs. La bière sans alcool Beck's Blue, qui a considérablement gagné en popularité au Royaume-Uni, reflète notre approche en matière de consommation responsable.
- Jupiler a enregistré une hausse de part de marché en Belgique et aux Pays-Bas, en profitant d'événements musicaux et sportifs qui permettent à la marque de se rapprocher des consommateurs.
- En France, Leffe et Hoegaarden ont affiché une hausse à deux chiffres de leurs volumes. Ce résultat a été en partie favorisé par un programme orienté vers la pénétration des marchés des cafés et kiosques, sur lesquels ces marques n'étaient pas très représentées auparavant.
- En Allemagne, plusieurs de nos marques ont poursuivi leur croissance, menées par une de nos marques locales préférées, Hasseröder.

Position de force à travers de multiples Zones
Europe centrale & de l'Est

Contribution à l'EBITDA normalisé

4,6%

Volumes
(millions d'hl)

Produits
(millions d'USD)

Les conditions de marché extrêmement difficiles qui ont touché l'Europe centrale & de l'Est se sont reflétées dans des baisses de volumes, notamment en Russie et en Ukraine. La Zone a été capable de compenser ces facteurs grâce à un marketing plus solide, à une bonne gestion des prix et à des initiatives d'amélioration de l'efficacité, permettant ainsi d'augmenter l'EBITDA de 46,3 % par rapport à l'année précédente. En Russie, par exemple, nous avons porté une attention particulière à nos secteurs cœur de marché et de luxe par le lancement de programmes de fidélisation des clients et par notre entrée dans le canal des supermarchés.

- Sibirskaya Korona (Siberian Crown) a introduit en Russie une nouvelle bouteille pour donner à la marque une image plus classique. En plus, Stella Artois sans alcool a été ajoutée en début d'année à la gamme proposée en Russie.
- Pour soutenir Klinskoye en Russie, nous avons créé un programme complet, en commençant par une version modernisée de la bouteille et une canette thermo innovante qui indique le moment où Klinskoye a atteint la température optimale, afin de renforcer la réputation de la marque en termes de qualité.
- En Ukraine, le calendrier d'activités de Chernigivske fut complet au cours de 2009, avec un programme visant à éveiller l'enthousiasme des consommateurs autour du sponsoring de l'équipe nationale de football par la marque, et une campagne de promotion donnant l'occasion de gagner un appartement de rêve à Kiev.

Position de force à travers de multiples Zones
Asie-Pacifique

2,7%

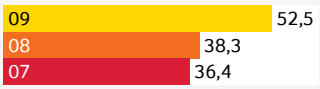
Contribution à l'EBITDA normalisé

L'intégration des activités d'Anheuser-Busch et d'InBev dans la Zone Asie-Pacifique a été bénéfique pour l'envergure de la société, ainsi que pour la position de force et de présence des marques.

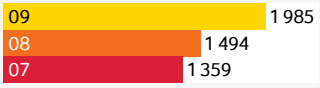
La Zone Asie-Pacifique a enregistré une croissance de l'EBITDA de 19,7 % grâce à une amélioration de la marge brute et à une bonne gestion des coûts fixes. Les volumes de la Zone ont chuté de 2,0 %, car les hausses de volumes dans le Sud-Est, le Sud-Ouest et le Nord de la Chine ont été atténuées par une baisse des volumes dans les régions centrales et de l'Est. Les opérations sud-coréennes ont été cédées en juillet 2009 et ne font plus partie de notre activité en Asie-Pacifique.

- En Chine, Budweiser et Harbin ont poursuivi leur expansion nationale et maintiennent leur forte présence sur le marché.
- Harbin a été nommée bière officielle de la Coupe du Monde FIFA, Afrique du Sud 2010™ pour la Chine.
- La Chine a contribué à notre rêve de construire un Monde Meilleur, et plus particulièrement grâce à l'initiative de la « Consommation responsable », par le lancement d'une campagne de haute visibilité intitulée « Pas d'alcool au volant », en partenariat avec la police routière de Shanghai et une personnalité locale du petit écran.
- Anheuser-Busch InBev s'est positionnée au premier rang du secteur alimentation/boissons au classement « 2009 World Top 500 Companies' Contribution in China List » élaboré par *Southern Weekend*, l'une des publications les plus importantes en Chine. Nous nous sommes également hissés au 29e rang en général, gagnant ainsi 58 places par rapport à l'année précédente, grâce à notre excellente performance en matière de responsabilité sociale et de contributions économiques en Chine.

Volumes
(millions d'hl)



Produits
(millions d'USD)



Des collaborateurs stimulés par les résultats, une culture de la réussite

Ce qui fait la différence chez Anheuser-Busch InBev, c'est l'état d'esprit de nos collaborateurs – leur inspiration, leur motivation et leur sens de l' 'ownership'.

Nous cherchons à attirer des collaborateurs de la plus haute qualité, à appliquer des mesures d'intéressement pour libérer leur potentiel et à les défier pour qu'ils dépassent nos très hautes attentes.

Garant de la qualité de nos produits, un collaborateur vérifie une livraison de Brahma avant que celle-ci ne quitte la brasserie.

Les grandes entreprises sont constituées de collaborateurs compétents. Chez Anheuser-Busch InBev, nos collaborateurs représentent notre principal avantage compétitif et sont au centre de tous nos accomplissements, petits et grands. Nous partageons une culture qui prône l' 'ownership', qui se développe grâce aux défis et qui récompense la performance exceptionnelle. Cette culture commune nous unit, dans toute l'organisation et à travers les continents.

Suite à l'extension de notre présence aux Etats-Unis depuis le rapprochement avec Anheuser-Busch, nous avons accès à une réserve de talents encore plus vaste permettant ainsi d'intégrer des collaborateurs encore plus compétents dans notre organisation mondiale.

Nous sommes quelque 116 000 collaborateurs à prendre chaque jour des décisions sur la base de notre rêve d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur.

Ownership

Une culture d' 'ownership' ne signifie pas seulement être détenteurs d'actions de l'entreprise ; cela veut aussi dire que l'on se sent responsable quant aux performances de la société et à la création de valeur pour les actionnaires.

Nous sommes convaincus que lorsque les collaborateurs pensent et agissent comme des propriétaires, ils prennent de meilleures décisions et s'impliquent personnellement dans les résultats de leurs actions. Nous avons créé à travers la société une mentalité d' 'ownership' en fixant des objectifs clairs et ambitieux. Nous veillons à ce que tous les membres des équipes comprennent le rôle qui leur est confié quant à la réalisation de ces objectifs, qu'il s'agisse de faire fonctionner la meilleure ligne d'emballage, le meilleur programme de ventes ou les meilleurs processus de gestion et financiers. Pour attirer et retenir des collaborateurs talentueux et extrêmement motivés, les meilleurs pourront prétendre à notre programme 'partenaires', qui leur permettra de recevoir des actions de la société.

Engagement

Nous impliquons nos employés dans notre rêve en organisant un cycle annuel de communication et de feedback régulier et officiel. Cela nous permet de garantir que tous nos employés comprennent les objectifs de la société et s'engagent à y répondre. Cela permet également au management d'écouter les suggestions des employés sur la manière dont nous pouvons nous améliorer.

Récompenser la performance

La structure de rémunération appliquée au sein d'Anheuser-Busch InBev est déterminée sur la base d'objectifs ambitieux, mais réalisables. L'utilisation d'objectifs clairement définis et explicites permet d'établir une feuille de route précise pour la réussite de chaque personne au sein de l'organisation, ainsi que de la société. Nous pensons qu'une rémunération variable est la récompense d'une excellente performance, et non un droit, et qu'un tel système, basé sur le mérite, tend à attirer des collaborateurs appréciant un environnement rempli de défis.

Global Management Trainee Program

Pour réaliser notre rêve d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur, nous avons besoin des meilleurs collaborateurs. L'une de nos initiatives majeures, visant à attirer et développer les meilleurs talents, est le Global Management Trainee Program. Dans le cadre de ce programme, nous recrutons les meilleurs étudiants issus de plus

Des collaborateurs stimulés par les résultats, une culture de la réussite

Photo du haut : Nos collaborateurs représentent notre principal avantage compétitif. La formation et le développement de nos collaborateurs sont les éléments clés de nos initiatives visant à révéler leur potentiel et à les pousser à dépasser nos hautes ambitions.

Photo du bas : En collaboration avec l'Universidad de San Andres de Buenos Aires, notre programme interne Business Administration Program propose aux employés une formation en management. Ce programme d'une durée de huit semaines est suivi chaque année par environ 35 employés.

de 100 grandes universités du monde entier et les embauchons pour qu'ils suivent un programme de formation rémunéré de 10 mois. Il s'agit d'une formation très exigeante, alliant des cours et des missions sur le terrain, sur nos sites de brassage et dans des départements commerciaux et autres. L'objectif est de créer une équipe hautement qualifiée et complète qui intègre notre culture dès le premier jour. Au terme d'une période de 10 mois, les candidats rejoignent des fonctions à temps complet au sein de l'organisation globale. Il s'agit d'un programme hautement sélectif ; par exemple, au Brésil, un nombre record de 60 000 candidats se sont présentés en 2009 pour 26 postes. Il en va de même pour la Chine, où il y avait 11 000 candidats pour 50 postes. Le programme fut lancé au Brésil en 1991 et s'est étendu au niveau mondial, à mesure que l'organisation s'est développée. En 2009, nous avons lancé ce programme pour la première fois aux Etats-Unis, suite au rapprochement avec Anheuser-Busch. Alors que le processus de sélection était encore en cours au moment de la rédaction de ce rapport, il y avait environ 100 000 candidats pour 123 postes à travers le monde dans le cadre de ce programme en 2009. Depuis sa création, plus de 1 000 "*trainees*" sont passés par ce programme, et nombre d'entre eux sont aujourd'hui des cadres dirigeants de la société.

Université AB InBev

Dans le cadre de notre stratégie d'accroître l'excellence de nos collaborateurs et leur performance, nous avons également créé l'AB InBev University. Ce programme rassemble plusieurs « académies » au sein desquelles nos collaborateurs enrichissent leurs connaissances et augmentent leurs compétences dans leurs domaines fonctionnels spécifiques. En raison de l'importance essentielle de la discipline de marketing dans notre entreprise, nous avons créé en 2009 un Advanced Marketing Program spécialisé, en partenariat avec la Kellogg Graduate School of Management de l'Université de Northwestern. Les collaborateurs marketing senior de l'ensemble de nos Zones ont pris part à ce programme complet d'une semaine, couvrant des domaines tels que le développement des marques, l'innovation, la stratégie marketing et les rapports avec les consommateurs. Plus important encore, l'Advanced Marketing Program a été adapté sur mesure à notre approche de WCCP Marketing, garantissant ainsi que les diplômés de ce programme sauront être de bons développeurs de marques, conformément à nos critères spécifiques et à notre style focalisé sur l'atteinte de résultats. Outre l'Advanced Marketing Program, qui se poursuit et s'étend encore cette année, nous lançons en 2010 un Advanced Consumer Connection Program en collaboration avec l'Université de Stanford.

Des collaborateurs stimulés par les résultats, une culture de la réussite

Nos 10 Principes de base

Nôtre rêve

1. Notre rêve commun nous stimule tous pour travailler dans la même direction : être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur.

Nos collaborateurs

2. Des collaborateurs compétents, qui peuvent évoluer au rythme de leurs talents et qui sont rémunérés en conséquence, sont les atouts les plus précieux de notre entreprise.
3. Nous devons recruter des gens qui, grâce à la formation adéquate, aux défis adaptés et à la stimulation appropriée, peuvent être meilleurs que nous. Nous-mêmes serons évalués en fonction de la qualité de nos équipes.

Nôtre culture

4. Nous ne sommes jamais pleinement satisfaits de nos résultats, qui sont le carburant de notre société. La détermination et la complaisance zéro garantissent un avantage concurrentiel durable.
5. Le consommateur est roi. Nous nous rapprochons de nos consommateurs par le biais d'expériences de marques significatives, en gardant un certain équilibre entre héritage et innovation et en adoptant toujours une approche responsable.
6. Notre entreprise est composée de propriétaires qui prennent leurs résultats à cœur.
7. Nous pensons que le bon sens et la simplicité sont en général de meilleurs principes que la sophistication et la complexité inutiles.
8. Nous gérons nos coûts consciencieusement, et libérons ainsi des moyens qui soutiendront notre croissance future.
9. Des dirigeants qui montrent l'exemple sont les meilleurs guides pour notre culture. Nous faisons ce que nous disons.
10. Nous ne faisons pas de demi-mesure, pas de compromis. L'intégrité, l'ardeur au travail, la qualité et la cohérence sont les fondements de notre entreprise.

Rêve : Être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur

Chez Anheuser-Busch InBev, nous « rêvons grand » – ce qui prend la même énergie que rêver petit.

Notre rêve d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur profite non seulement à Anheuser-Busch InBev, mais aussi à nos employés, nos consommateurs, nos actionnaires et nos communautés à travers le monde.

Best Beer Company in a Better World

La création d'Anheuser-Busch InBev nous a aidés à nous rapprocher de notre rêve. Ainsi, la société a désormais davantage de ressources à consacrer à la réalisation de ses objectifs, dont toute une série de programmes fructueux et de meilleures pratiques que nous mettons en œuvre sur nos marchés clés de par le monde.

En 2009, nous avons affiné nos projets et piliers en faveur d'un Monde Meilleur, à savoir :

Consommation responsable

En tant qu'entreprise brassicole leader au niveau mondial, nous prenons très au sérieux notre rôle, qui est d'encourager la consommation responsable de nos produits. Sur l'ensemble de nos marchés du monde, nous développons et mettons en œuvre des programmes et campagnes de promotion qui favorisent la consommation responsable et découragent l'abus d'alcool, notamment la consommation d'alcool par les jeunes qui n'en ont pas encore l'âge et l'alcool au volant. Nous promouvons également les politiques de consommation responsable auprès de nos employés et nous les encourageons à être nos ambassadeurs en matière de responsabilité.

Environnement

Promouvoir des pratiques environnementales durables n'est pas simplement « une bonne chose », c'est une chose essentielle à faire. La bière est un produit à base d'ingrédients naturels, c'est pour cette raison qu'il est fondamental de gérer notre terre, notre eau et nos autres ressources afin de pouvoir garantir la qualité de nos marques à long terme. Nous nous efforçons d'utiliser les ressources naturelles le plus efficacement possible, tout en maintenant notre qualité, en vue de réduire notre impact sur la nature, et de préserver et protéger la planète pour les générations futures.

Communauté

Chaque jour, nous exerçons un impact positif sur nos communautés de par les emplois que nous créons, les salaires que nous versons, les recettes fiscales que nous générons et les investissements significatifs que nous faisons dans les communautés au sein desquelles nous opérons. Pour pouvoir offrir ces avantages, nous nous attachons à être une société compétitive, bien dirigée et hautement performante. En outre, nous nous engageons sérieusement à fournir un environnement de travail à même de protéger la sécurité de l'ensemble des collaborateurs d'Anheuser-Busch InBev qui nous permettent de réaliser nos rêves.

En 2009, nous avons fait un pas important vers notre rêve d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur. L'accomplissement de notre rêve s'exprime en résultats mesurables et en programmes constructifs, dont nous donnons quelques exemples ci-après.

Rêve : Être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur

Consommation responsable

En Chine, notre campagne « Don't Drink and Drive », soutenue par la police routière de Shanghai, consistait en des événements organisés dans des lieux publics, la distribution de plus de 100 000 brochures sur la sécurité routière et un concours national en ligne appelant les consommateurs à partager leurs idées sur les méthodes de prévention de l'alcool au volant.

Nous continuons de consacrer davantage de ressources aux initiatives liées à la consommation responsable à travers l'entreprise. Sur chacun des 19 marchés où nous nous classons en première ou deuxième position en termes de part de marché, nous appliquons également des programmes de meilleures pratiques. Voici quelques exemples d'initiatives que nous menons à travers le monde :

- En reconnaissant que les parents ont l'influence la plus importante sur le comportement des enfants, nous avons créé le programme « Family Talk About Drinking » pour aider les parents à parler avec leurs enfants. Mis au point aux Etats-Unis par un groupe consultatif formé de professionnels de l'éducation, de conseillers familiaux, de psychologues pour enfants et de professionnels du traitement de l'alcoolisme, « Family Talk » favorise la communication ouverte et honnête entre parents et enfants, pour prévenir la consommation d'alcool par les jeunes qui n'ont pas encore atteint l'âge légal pour la consommation de bière. Plus de 7 millions d'exemplaires de cette publication ont été distribués à des parents et éducateurs depuis la création du programme en 1990, et nous travaillons actuellement pour qu'il soit accessible aux parents du monde entier dans les langues de nos pays clés, à savoir en anglais, en espagnol, en chinois, en portugais, en français et en russe.
- Aux Etats-Unis, nous avons lancé une campagne nationale intitulée « Wanna Go Home with Me Tonight? », visant à encourager les gens à être conducteur désigné pour des soirées organisées pendant les périodes de fêtes. Ce programme permet à des volontaires de proposer leurs services de conducteur désigné sur Facebook ; les participants peuvent remporter des prix, comme par exemple un lecteur MP3, pour les récompenser de leur engagement.
- Nous avons également soutenu le National Social Norms Institute de l'Université de Virginie pendant plus de dix ans. Cette année, nous nous sommes associés à cet institut pour accueillir à Bruxelles un forum sur les normes sociales dans le cadre de notre implication dans le Forum Européen sur l'Alcool et la Santé. En présence d'une centaine de responsables en matière de santé publique, d'application de la loi et d'éducation originaires de nombreux pays de l'UE, le forum a contribué au succès de l'approche confirmée basée sur des données, visant à encourager les changements positifs de comportement en abordant le problème de la consommation irresponsable.
- En partenariat avec l'Institut Belge de Sécurité Routière et l'association nationale des brasseurs, nous sommes l'un des principaux sponsors de la « Campagne Bob ». Construite autour du personnage mémorable du conducteur désigné Bob, la campagne animée et accrocheuse véhicule l'idée qu'aucune soirée ne peut se dérouler sans son « Bob ». La campagne a été reprise par 16 pays européens avec le soutien de l'Union européenne.
- Au Brésil, nous avons développé notre campagne publicitaire à l'attention des consommateurs de la marque Skol, laquelle montre le conducteur désigné, ou Motorista da Rodada, comme le héros de la soirée qui permet à chacun de rentrer chez lui sain et sauf. En outre, les joueurs de football brésiliens ambassadeurs de notre marque Brahma rappellent aux consommateurs qu'ils doivent « profiter de la vie de manière responsable ».
- Au Royaume-Uni, Stella Artois a sponsorisé un programme intitulé « Get Home Safe » mettant un site web à la disposition des consommateurs pour les aider à trouver un moyen de transport sûr en fin de soirée.
- Aux Pays-Bas, nous nous sommes associés avec le Ministère des Transports néerlandais pour organiser des événements autour du 'conducteur désigné' dans des clubs de football, dans le cadre de la saison de football de la 'Jupiler League' néerlandaise.
- En Allemagne, nous avons mis en œuvre notre programme de conducteur désigné Beck's intitulé « Check Who is Driving? » dans les discothèques les plus populaires du pays, en partenariat avec la German Automobile Association (association automobile allemande). Cette initiative consistait à rappeler aux consommateurs, dès leur entrée dans les clubs, de choisir un conducteur désigné en début de soirée pour être sûrs qu'ils rentrent chez eux sains et saufs. Elle incluait également un site web dédié aux consommateurs (www.geklaert-wer-faehrt.de) visant à promouvoir le recours à des conducteurs désignés et à encourager les consommateurs à communiquer et à partager leurs expériences.
- Lors de l'annuel Quilmes Rock Festival de Buenos Aires, la consommation responsable a fait l'objet d'une communication visible destinée aux plus des 220 000 participants durant les 4 jours de festivités. En outre, Quilmes propose depuis longtemps un programme éducatif pour les jeunes qui s'intitule « Vivamos Responsablemente » (Soyons responsables).
- En Russie, nous nous sommes associés à d'autres grandes sociétés brassicoles pour la campagne « Are You 18? Prove It! ». Nous avons fourni des affiches aux détaillants et organisé des événements éducatifs, et des établissements de vente au détail ont été visités pour soutenir le programme.
- En Chine, nous avons poursuivi notre campagne « Don't Drink and Drive » en partenariat avec la police routière de Shanghai et avec pour ambassadeur, une personnalité populaire de la télévision, Monsieur Gu Yongli.
- Au Canada, Labatt a joué un rôle de pionnier en prônant la modération et la consommation responsable et reste un leader du secteur avec son actuelle campagne « Make a plan » (Faites un plan), qui aide les Canadiens à prévoir une consommation d'alcool responsable et sans risque. A la différence des messages traditionnels de consommation responsable qui ciblent les conséquences dans la lutte contre la conduite sous l'influence de l'alcool, la campagne « Make a plan » met l'accent sur la prévention. Un site web consacré à cette campagne, www.makeaplan.com, propose quelques conseils pour rentrer chez soi en toute sécurité, être un bon hôte et nommer des conducteurs désignés.

Rêve : Être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur

Environnement

Chaque année depuis 2002, des collaborateurs de nos brasseries russes se joignent à leurs concitoyens pour participer, selon la tradition, à des opérations de nettoyage saisonnier des rues, comme ici à Omsk, au bénéfice de la communauté et de l'environnement, une initiative qui permet également de renforcer les équipes.

Anheuser-Busch InBev croit en l'importance de se fixer des objectifs ambitieux en matière de performance environnementale. En 2009, nous sommes parvenus à recycler 98 % de nos déchets et produits dérivés de brassage, à réduire notre consommation totale d'eau de 8,6 % par hectolitre produit et à diminuer notre consommation énergétique totale de 7,0 % par hectolitre produit.

En 2009, nous avons fixé nos objectifs environnementaux pour trois ans :

- Augmenter le recyclage de nos déchets et produits dérivés à 99 %.
- Atteindre un objectif de consommation d'eau au sein de nos sites de production de 3,5 hectolitres d'eau pour chaque hectolitre produit d'ici à fin 2012. La concrétisation de cet objectif permettrait à AB InBev de devenir le brasseur mondial le plus économe en eau du monde.
- Réduire de 10 pourcent les émissions de dioxyde de carbone et la consommation énergétique pour chaque hectolitre produit.

L'élargissement de nos activités globales nous a permis de développer notre expertise environnementale et de la faire partager au reste du groupe. Nous avons par exemple adopté certaines des meilleures pratiques d'Anheuser-Busch pour réduire notre consommation d'énergie sur notre site de Leuven.

Voici d'autres exemples de gestion environnementale appliquée aux quatre coins du monde :

- En décembre 2009, le programme « Climate Leaders » de l'Environmental Protection Agency (EPA) des Etats-Unis a reconnu qu'Anheuser-Busch avait atteint son objectif de réduction d'émissions de gaz à effet de serre pour ses activités menées aux Etats-Unis avec un an d'avance. La société est parvenue à une réduction de plus de 5 % et s'est engagée à diminuer ses émissions de gaz à effet de serre de 15 % supplémentaires d'ici à fin 2013 (sur la base de 2008).
- Des systèmes d'énergie renouvelable sont utilisés ou en phase d'installation sur nos sites opérationnels du monde entier. Notre brasserie de Houston au Texas, par exemple, utilise plus de 70 % d'énergie renouvelable, entre son programme de conversion de biogaz issu des eaux usées et un projet de gaz de décharge réalisé l'année dernière, visant à transformer les déchets en carburant. Des systèmes à biomasse sont en place sur 10 sites ; ceux-ci utilisent des copeaux de bois, des coques de noix de coco et de l'eucalyptus de culture comme solutions alternatives aux carburants de chauffage à base de pétrole. En Amérique latine Nord, la biomasse représente aujourd'hui 34 % de l'utilisation totale de carburant. En Chine, les brasseries de Putin et de Wuhan ont recours à des systèmes de récupération de bioénergie pour la production de chaleur et le séchage de la drêche. Pas moins de 6 500 tonnes de charbon peuvent ainsi être économisées chaque année.
- Au Canada, nous avons réduit notre consommation d'eau par hectolitre produit d'environ 45 % depuis 2002.
- Notre brasserie de Jupille en Belgique possède la plus grande capacité d'emballages recyclables du pays. Une bouteille traditionnelle est utilisée en moyenne 50 fois.
- Au Brésil, notre brasserie de Guarulhos située à São Paulo a reçu l' 'Environmental Seal', une récompense décernée par l'autorité locale afin de supporter son projet « Préservation et Suivi des Animaux Sauvages » (« Preservation and Tracking of Wild Animals »). La brasserie se trouve à proximité de la forêt atlantique qui s'étend sur 8 millions de mètres carrés. Développé en partenariat avec le département de l'environnement de la municipalité, le projet répertorie les animaux sauvages et réhabilite les animaux blessés ou malades dans des infirmeries construites à l'intérieur de la brasserie, avant de les relâcher dans la forêt. En février 2009, le site a également été certifié 'zone de conservation et de suivi des animaux sauvages' par l'IBAMA, l'agence nationale pour la protection de l'environnement brésilienne.
- Au Royaume-Uni, le militant écologiste et aventurier Ben Fogle a apporté son soutien au 'Stella Artois Hedge Fund' pour financer un programme de replantation de haies. Le Stella Artois Hedge Fund fut appuyé par le Tree Council et la National Hedge Laying Society, qui sont responsables de la culture de nouvelles haies dans la campagne anglaise. Le Hedge Fund prévoit de planter 365 000 jeunes arbres, ainsi que 8 500 haies supplémentaires. Au Royaume-Uni, les haies sont importantes car elles jouent un rôle majeur dans la protection des animaux sauvages et le ralentissement de l'évolution du changement climatique : 1km de haie absorbe jusqu'à une tonne de CO_2 par an.

Rêve : Être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur

Communauté

En collaboration avec nos distributeurs, nous avons fourni plus de 5 millions de canettes d'eau minérale aux victimes de catastrophes naturelles en 2008 et 2009

Le développement de l'envergure et de la portée de l'entreprise combinée Anheuser-Busch InBev nous a donné l'opportunité de contribuer significativement au bien-être économique des communautés et pays au sein desquels nous opérons. Voici quelques exemples de notre influence positive au cours de l'année écoulée :

- Le montant total des salaires versés aux quelque 116 000 employés d'AB InBev a atteint 3,8 milliards d'USD en 2009.
- Les dépenses d'investissement globales ont totalisé 1,4 milliard d'USD, alors que les investissements réalisés sur nos sites, dans notre réseau de distribution et dans nos systèmes ont généré des emplois et une croissance économique locale.
- Les accises et impôts versés aux gouvernements du monde entier ont totalisé près de 10 milliards d'USD en 2009.

On peut également compter sur nous lorsque les occasions se présentent pour aider directement nos communautés :

- Aux Etats-Unis, nous collaborons avec nos distributeurs et avons fourni en tout 210 000 caisses – soit plus de 5 millions de canettes – d'eau minérale aux victimes de catastrophes naturelles en 2008 et 2009. Depuis 1988, Anheuser Busch a fait don de plus de 68,5 millions de canettes d'eau minérale suite à des catastrophes naturelles et à d'autres catastrophes.
- Pour la sixième année consécutive, des employés de notre brasserie à London en Ontario au Canada et du bureau national ont soutenu l'Annual Thames River Clean Up. Plus d'une tonne métrique de déchets, incluant notamment du métal, des vélos usagés, des pneus et des caddies, ont été retirés des rivages de la rivière Thames, et les employés ont également remis en état le chemin situé derrière la brasserie pour l'usage de la communauté.
- En Russie, nos employés et leur famille se sont joints aux habitants et aux autorités locales pour nettoyer les rues de Klin, Ivanova, Kursk, Volzhsky, Saransk, Novocheboksarsk, Perm, Omsk et Angarsk. Cette opération a été organisée dans le cadre de l'engagement de longue date de la société, 'We All Live Here', dans lequel les employés ont pour objectif de rendre la vie des membres de la communauté de notre brasserie plus agréable et confortable.
- En Argentine, le projet 'Building Citizenship: Access to Health and Rights in Adolescence', mis en oeuvre par Quilmes au sein de cinq des communautés qui abritent ses brasseries, a été reconnu 'meilleure pratique en matière de politiques et de programmes dédiés à la jeunesse en Amérique latine et aux Caraïbes' par l'UNESCO et l'Inter-American Development Bank (IDB). Ce projet vise à promouvoir la participation des jeunes dans des stratégies de développement locales, et fut choisi parmi 600 initiatives issues de 30 pays.
- En Chine, nous avons lancé un partenariat avec la China Europe International Business School (CEIBS). Dans le cadre de ce partenariat, les deux parties entreprendront plusieurs projets mutuellement bénéfiques, incluant des événements communs, des rapports d'études de cas et de la recherche. La société allouera des bourses d'étude à des étudiants de MBA de la CEIBS, et en retour, la CEIBS donnera un accès prioritaire pour le recrutement de ses diplômés et l'embauche de stagiaires.

En outre, nous nous focalisons de manière rigoureuse sur la sécurité. L'attention portée à la sécurité dépasse largement le simple souci d'éviter le temps perdu. Il est impossible de chiffrer la valeur des vies sauvées et des blessures évitées. La première et la principale chose que nous puissions faire pour nos employés et leurs familles est de leur fournir un environnement de travail sûr. Lorsque nous certifions de nouveaux sites dans le cadre de notre programme VPO, la sécurité est l'un des piliers majeurs de notre approche. En 2009, les blessures engendrant des pertes de temps ont été diminuées de 49 %, soit une baisse significative.

Marques déposées

1. Les marques suivantes sont des marques déposées d'Anheuser-Busch InBev SA/NV ou d'une de ses sociétés liées :

Marques mondiales :
- Budweiser, Stella Artois et Beck's.

Marques multi-pays :
- Leffe et Hoegaarden

Marques locales :
- Alexander Keith's, Alexander Keith's Stag's Head Stout , Andes, Andes Red Lager, Antarctic a, Apatinsko Pívo, Astika, Bagbier, Baltica, Bass, Baviera Helles/ Dortmund/Marzen, Beck's Green Lemon, Beck's Ice, Beck's Vier, Becker, Belle-Vue, Belgian Beer Café, Bergenbier, Boddingtons, Bohemia, Bohemia Oaken, Boomerang, Borostyán, Borsodi Barna, Borsodi Bivaly, Borsodi Póló, Borsodi Sör, Brahma Ice, Brahma Light, Brahma Extra Light, Brahma Bock, Brahma Fresh, Braník, Bud Ice, Bud Light, Bud Light Lime, Bud Select 55, Budweiser American Ale, Budweiser Genuine Draft, Burgasko, Busch, Busch Light, Caracu, Chernigivske, Chernigivske non-alcoholic, Diebels Alt, Diebels Light, Diekirch, Dimix, Dommelsch, Double Deer, Ducal, Franziskaner, Guaraná Antarctica, Haake-Beck, Harbin, Hasseröder, Hertog Jan, Hertog Jan Weizener, Hoegaarden Citron, Iguana, Jelen Pívo, Jinling, John Labatt Summer Cream Ale, Jupiler Tauro, Kamenitza Lev, Kelt, KK, Klinskoye, Kokanee, Kronenbier, Labatt Blue, Labatt Blue Light, Labatt Ice, Labatt Sterling, Labatt Wildcat, La Bécasse, Lakeport, Leffe Christmas, Leffe Ruby, Loburg, Löwenbräu, Malta Caracas, Měšt'an, Michelob, Michelob Ultra, Michelob Irish Red, Mousel, Natural Light, Nik Cool, Nik Gold, Niksicko Pivo, Niksicko Tamno, Noroc, Norte, Norteña, OB, Ostravar, Ouro Fino, Ožujsko, Paceña, Patricia, Pikur, Pilsen, Pleven, Polar, Premier, Pure Light, Quilmes Chopp, Quilmes Cristal, Quilmes Red Lager, Rolling Rock, Rifey, Rogan, Sedrin Golden, Serramalte, Sibirskaya Korona "Life," Skol, Slavena, Spaten, St. Pauli Girl, Staropramen Chill, Stella Artois Légère, Stella Artois 4%, T, Taller, Taquiña, Tennent's Super, Tinkoff, Tolstiak, Velvet, Volzhanin, Vratislav, Whitbread, Yantar, Zolotaya Angara, Zulia.

2. Les marques suivantes sont des marques déposées :

- Bucanero, Bucanero Malta, Bucanero Fuerte, (Palma) Cristal, Mayabe : joint-venture avec Cerveceria Bucanero SA.
- Corona de Grupo Modelo S.A.B. de C.V.
- Pearl River et Zhujiang du partenariat avec Zhujiang Beer Group Company.
- PerfectDraft, détenu en copropriété avec Koninklijke Philips Electronics NV.

3. Les marques suivantes sont des marques déposées utilisées sous licence :

- Pepsi, H2OH!, Triple Kola sont des marques déposées de Pepsico, Incorporated.
- 7UP est une marque déposée, distribuée sous licence par Seven Up International.

Editeur responsable
Marianne Amssoms

Chef de projet
Michael Torres

Supervision des traductions
Karen Couck et Natacha Schepkens

Nous remercions spécialement nos réviseurs ainsi que l'ensemble de nos collègues d'Anheuser-Busch InBev qui ont participé à la rédaction de ce rapport annuel.

Version anglaise originale écrite par
Edward Nebb

Conception et production
Addison

Impression
Kirkwood Printing

FSC Mixed Sources
Product group from well-managed forests, controlled sources and recycled wood or fiber
Cert no. BV-COC-070805
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

PRINTED WITH SOY INK™

Les pages de papier couché du rapport annuel sont imprimées sur du papier 30% recyclé. Les pages de papier non couché du rapport annuel sont imprimées sur du papier 100% recyclé.

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

Anheuser-Busch InBev NV/SA
Brouwerijplein 1
B-3000 Leuven
Belgium
Tel : +32 16 27 61 11
Fax : +32 16 50 61 11

Registre des personnes morales
0.417.497.106

Rêve
lisse