



Minha nova paixão #StellaArtois :) Be Weiser, Drink BUD! 还是喜欢喝怪怪的雪津啤酒! Labels out, bottles up!

got bud light on ice getting ready for some football Ik drink leffe blond, gewoon lekker!!!!!!! adore cidra depois de uma pizza e muito doce uma Budweiser ビールは Leffe の Blonde. Blonde が 1 番好き! Bud is good! Stella Artois is the best A melhor!!!! Love Stella Cidre La cerveza predilecta! to com sede quero uma Budweiser Brasil deliciaaaa :P I want one now. Бутылочка Budweiser и "Человек которому изменил все Le President! Even in Heavy Rain, S.A. Cidre is like Sunshine down my throat!! hoy lo que esta bueno para beberse par de Cerveza Brahma temprano... J'aime trop Hoegaarden :-) thank you budweiser for bringing the 18 packs of 16oz cans, love it!!! are you going to come out with 16oz in the 30 packs?? im waiting, .responsible bud drinker for 31 years and going strong. Que sexta - feira linda, pede uma Stella Artois Brasil, uma Budweiser ou até uma BrahmaFla !=) Zaterdag huisfeest met Hertog Jan bier! your new can is so sexy 雪津啤酒陪我度过了多少日夜啊! 是有感情的好不好? 所以很亲切! 所以我抓狂! 我为雪津狂! raj, belgijski pab sa bukvalno 50 vrsta isključivo belgijskih piva, za većinu prvi put čujem, zato za početak uzimam leffe dobrý to máte A Bud a day keeps the blah's away. Dear Michelob ULTRA, I think I love you. Skol bem gelada é tudo de bom Stay classy, Budweiser. Best regards from AZ Ich trinke Budweiser ;) Prost !!! Love the toast commercial! Lovely 我愛 hoegaarden stuff, but still a "wee" bit sweet for me Bom dia pessoas do bem e mulheres, hoje é sexta, dia de Stella Artois mhh ein leckeres franziskaner royal am nachmittag :D

hoy brindamos con cerveza quilmes "tomar una Budweiser antes de sair do trampo, não tem preço..." **count me in for a Becks!**

lieber, lo mejor para estas fiestas. literalmente não tem preço!" Stella wont sell the glasses - I asked! Mad? eindelijk leven in de brouwerij! Bij de Hertog Jan brouwerij It's almost Beer:30 DIA PERFEITO PARA UMA Stella Artois! De best bier voor mij I had my first ShockTop and OMG was it DELICIOUS Nessa noite quente nada melhor que uma Stella Artois para refrescar. Boaaa noite!! I have. It's good. It is hard to get hold of Q lua maravilhosa, essa noite deliciosa pede uma Stella Artois. When's the new bud light platinum going to hit stores? Agora sim meu dia foi completo né Stella Artois... ฟ้าไม่จืดก็อยากจิบ Hoegaarden เบียร์ ชัก โปนท Pass me A BUD LIGHT 不愧是中國歷史最悠久的啤酒, 確實好喝! jupiler is nog altijd het beste belgische bier lejos la mejor chela su diseño envasado, su textura, su sabor, su intensidad, su lujuria. esto es compartir perro, right now the last Budweiser!!!! Stella Cider is one of the best ciders I've had, and I drink a lot of ciders Budweiser world wide!!! SKOL TUDO BOM birra for life Chillings met Hertog Jan. classica beck's tutta la vita!

Remember, pour into a chalice not a glass it's a taste sensation :) FOREVER BUD 要不来杯雪津呗? tomandome una Budweiser A chuva babou a balada, maass não estragou a noite; pizza, amor e Budweiser pra salvar a noite! Heres to the WEEKEND!! Ah com certeza, não

UR MY BUD!! podemos esquecer de tomar a Boemia que é muito gostosa!! quiero una Budweiser I've had it, I love it, I recommend it highly. The Elvis of Beers! Walked into a pub last night, asked for Stella, they didn't have her, I walked out. Hoje a Stella Artois a Brahma e a Heineken me aguardam con su Stella Artois n mano is the blond best with lemon or orange? The Budweiser Clydesdales are such great horses! It's always great to see them each year! http://fb.me/1su953kkj #ShockTop, homemade pizza, #AllStarGame. I'm a happy camper. The Stella Cidre is lovely. Only problem its too drinkable. tried it =) in auckland, nz **Leffe har lärt mig allt :)** Vachement Délicieuse !! I was jus thinkin of you. Love the Stella Artois Christmas advert when the piano gets kicked over Una Stella Artois, para el calor :) Een Leffe op een terras in leper, België That's the Ultra Life .. Live Life to the Ultra. Lovely drop of splash 铝罐百威, 好想收藏! Je l'adore ! Tout simplement ! Leve de LEFFE-bieren! Gezondheid! in heaven, all the rivers run swollen with Hoegaarden.... i like the old shape more bier franziskaner., Zeit für das besondere...das beste deutsche bier!! Got an ice cold Stella Cidre and it's lush :-D Partidos de Thanksgiving #NFL + mi papa + el goldito + budweiser.... #win! porq

Time for a #Budweiser :)

НАЙКРАЩЕ ПИВО, ЯКЕ Я СМАКУВАВ!!! mañana viene a mi fiesta con mi six de budweiser jajaja oh si OK, EU MEREÇO UMA BUDWEISER GELADA AGORA Belgisch witbier, een smaak van super... Cosa vuoi bere? lo: Beck's 百威啤酒的创意杠杠的哟, 支持! Je vis en France mais une bonne Jupiler n'a pas de prix...! Had a great night thanks to a few Mic Ultra's! I <3 blonde bier #leffe Trying to study before a break Who else is excited for is like trying to choose what Budweiser girl u would take on a date... just can't do it #budlight yumm :) and a movie before bed "A bottle of Stella Artois, a notepad and the ability to write a song will get you far in life." - Me. It's a chalice, not a glass. #StellaArtois After 15 years of thorough research, I have discovered that Hoegaarden is the greatest beer ever created. An no one can deny. This love I have inside. I give it all to you. My Bud, my Bud. My endless Budweiser. memang sedap aan het genieten van een Stella Artois Cidre vo la no mercado comprar minhas Budweiser Franziskaner und die Feier geht ab Hertog Jan Grand Prestige, Lekker! I love Stella Artois and I love Stella Artois Heerlijk een Leffe drinken in New adverts <3 welp its half time. time to get that bud light. KTV 这么好玩, 哈尔滨啤酒这么好喝, 可以尽情的疯唱! 可以尽情的喝! 突然间发现世界很精彩...昨天 "我很快乐" York gewoon omdat het kan! entado aqui fora tomando uma Stella Artois bem gelada. Dear Friends.. I Want A Set Of Stella Artois Glasses And A 24 Of Stella Artois (Beer) For Christmas.. :)))) SHeerlijk een Leffe drinken in New York gewoon omdat het kan! love bud lite lime Ce vendredi soir vous weeee.... esa Cerveza Brahma bien est présenté par cette Ô combien savoureuse Hoegaarden minha geladeira da cheia de #skol Bud light got the funniest commercials I am weiser transpirada q me espera en el freezer... because I drink BUD! The King has a beer and the King has spoken! Long live the King, Long Drink the King Always wearing the bow tie! Thanks Bud for the weiser things in life! What ever happened to the Bud Man ?? j'en veux une maintenant I am having my first MUltira right now.

Who else is excited for Bud Light Platinum!

我一直在喝百威啤酒, 给力哈!

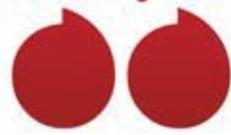
Heerlijk een Leffe drinken in New York gewoon omdat het kan!

weeee.... esa Cerveza Brahma bien

transpirada q me espera en el freezer...

Thirsty Thursday is Bud Light refreshing :) ♥ BL

King of Beers!!!!



À propos d'Anheuser-Busch InBev

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 2011, la société a généré des produits d'un montant de 39 milliards d'USD. En tant qu'organisation réellement tournée vers les consommateurs et dynamisée par les ventes, nous disposons d'un portefeuille de marques solide et

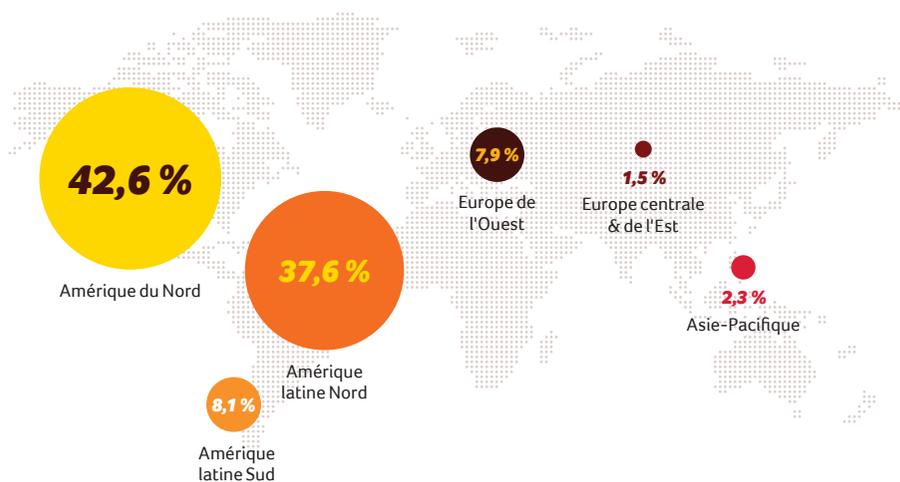
équilibré, dont quatre des 10 bières les plus vendues dans le monde, et occupons la première ou la deuxième position sur la majorité de nos marchés clés.

Notre portefeuille comprend plus de 200 marques de bière, dont 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, Michelob, Skol, Brahma, Antarctica, Quilmes,

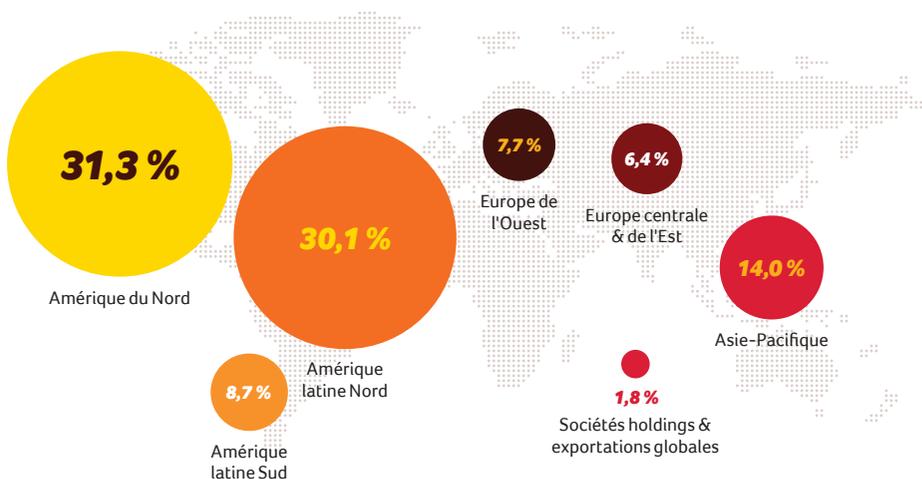
Jupiler, Hasseröder, Klinskoye, Sibirskaia Korona, Chernigivske, Harbin et Sedrin, entre autres.

Basée à Leuven en Belgique, Anheuser-Busch InBev est présente dans 23 pays de par le monde et déploie ses activités à travers 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, permettant aux consommateurs d'apprécier nos produits partout dans le monde.

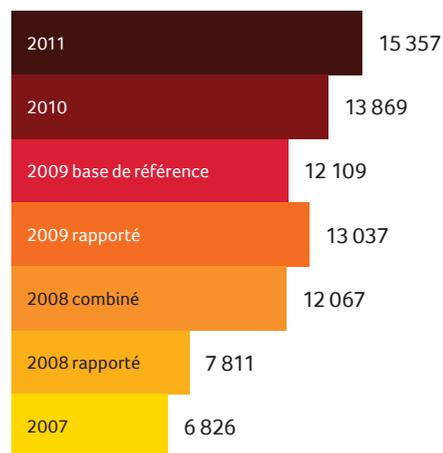
Contribution à l'EBITDA normalisé 2011 par région*



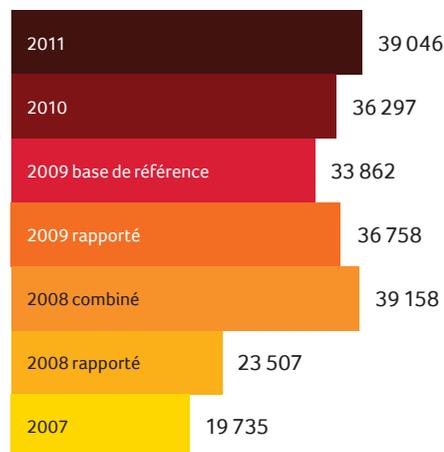
Contribution aux volumes 2011 par région



EBITDA normalisé (en millions d'USD)



Produits (en millions d'USD)



* Sociétés holdings et exportations globales non-incluses.

Chiffres clés

Millions d'USD, sauf indication contraire	2007	2008 rapporté	2008 combiné ²	2009 rapporté	2009 base de référence ³	2010	2011
Volumes (millions d'hl)	271	285	416	409	391	399	399
Produits	19 735	23 507	39 158	36 758	33 862	36 297	39 046
EBITDA normalisé	6 826	7 811	12 067	13 037	12 109	13 869	15 357
EBITDA	7 280	7 252	–	14 387	–	13 685	15 112
Bénéfice d'exploitation normalisé	5 361	5 898	9 122	10 248	9 600	11 165	12 607
Bénéfice normalisé attribuable aux porteurs des capitaux propres d'Anheuser-Busch InBev	2 547	2 511	–	3 927	–	5 040	6 449
Bénéfice attribuable aux porteurs des capitaux propres d'Anheuser-Busch InBev	3 005	1 927	–	4 613	–	4 026	5 855
Dettes financières nettes	7 497	56 660	–	45 174	–	39 704	34 688
Flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation	5 557	5 533	–	9 124	–	9 905	12 486
Bénéfice normalisé par action (USD) ¹	2,61	2,51	–	2,48	–	3,17	4,04
Dividende par action (USD)	3,67	0,35	–	0,55	–	1,07	1,55
Dividende par action (euros)	2,44	0,28	–	0,38	–	0,80	1,20
Pay out ratio (%)	79,3	26,3	–	21,3	–	33,8	38,5
Moyenne pondérée d'actions ordinaires (en millions d'actions) ¹	976	999	–	1 584	–	1 592	1 595
Cours maximum de l'action (euros)	43,1	39,1	–	36,8	–	46,3	47,4
Cours minimum de l'action (en euros)	29,8	10,0	–	16,3	–	33,5	33,9
Cours de l'action à la date de clôture (euros)	35,6	16,6	–	36,4	–	42,8	47,3
Capitalisation du marché (millions d'USD)	51 552	36 965	–	84 110	–	91 097	98 315
Capitalisation du marché (millions d'euros)	35 019	26 561	–	58 386	–	68 176	75 983

Les produits ont atteint 39 406 millions d'USD, soit une hausse interne de 4,6 %, et les produits/hl ont augmenté de 5,8 %.

Les volumes des marques prioritaires ont progressé de 0,8 %, comparativement aux volumes de nos propres bières, qui ont affiché une baisse de 0,1 %. Les marques mondiales ont progressé de 3,3 %.

L'EBITDA a atteint 15 357 millions d'USD, soit une hausse interne de 7,7 %.

La marge EBITDA s'est élevée à 39,3 %, soit une hausse interne de 113 points de base.

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

2. Vu la nature évolutive de la transaction avec Anheuser-Busch, nous présentons dans ce rapport annuel les volumes et résultats consolidés de 2008 jusqu'au bénéfice d'exploitation normalisé en incluant les chiffres financiers d'Anheuser-Busch pour les 12 mois de 2008 dans la colonne "2008 combiné".

3. Vu la nature évolutive des cessions réalisées au cours de l'année 2009 en vue de refinancer la dette encourue pour financer l'opération avec Anheuser-Busch, nous présentons les volumes et résultats consolidés de 2009 jusqu'à l'EBIT normalisé à titre de référence, en considérant que toutes les cessions ont été clôturées au 1er janvier 2009 et en rapportant certaines opérations intra-groupe dans les Activités d'exportation et sociétés holding.

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. En d'autres termes, les chiffres financiers sont analysés de manière à éliminer l'impact des écarts de conversion des activités à l'étranger et des changements dans le périmètre. Les changements dans le périmètre représentent l'impact des acquisitions et cessions, le lancement ou l'arrêt d'activités ou le transfert d'activités entre segments, les pertes et profits enregistrés au titre de réduction et les modifications apportées aux estimations comptables d'une année à l'autre ainsi que d'autres hypothèses que la direction ne considère pas comme faisant partie de la performance sous-jacente de l'entreprise.

Chaque fois qu'il est cité dans le présent rapport, le terme "normalisé" renvoie aux mesures de la performance (EBITDA, EBIT, taux d'impôt effectif, 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 mais devraient être plutôt utilisés en combinaison avec les normes IFRS comparables.



Par rapport à la couverture: Pour cultiver la passion pour nos marques, il nous faut nous rapprocher des consommateurs : séduire, divertir, guider et enthousiasmer. Ces échanges doivent être bilatéraux : instaurer un dialogue permanent entre les amateurs de bière et les marques qu'ils aiment.

L'année dernière, plus de 30 millions de consommateurs adultes ont choisi de devenir « fans » ou d'être enregistrés dans les bases de données de nos marques. Un fan ayant en moyenne 100 à 150 amis, nos marques ont aujourd'hui la capacité d'exposer leur contenu exclusif à des centaines de millions de consommateurs potentiels. Nous avons inséré dans ce rapport annuel quelques commentaires de nos fans pour leur donner l'opportunité de s'exprimer.

La bière : premier et authentique réseau social

Table des matières

1	Introduction
2	Lettre aux Actionnaires
4	Notre plate-forme stratégique pour la croissance
12	Développer la première marque de bière véritablement mondiale
16	Créer des connexions avec les consommateurs
26	Investir dans l'innovation et la rénovation
34	Rêve, Collaborateurs, Culture
38	La puissance de notre rêve
45	Rapport financier
151	Déclaration de Gouvernance d'Entreprise



Pour un aperçu de notre performance financière, veuillez ouvrir le dépliant.

Chez Anheuser-Busch InBev, nous découvrons chaque jour de nouveaux moyens de nous rapprocher des consommateurs afin de demeurer pertinents pour les amateurs de bière du monde entier et de développer durablement notre entreprise. Nous nous positionnons favorablement en termes de création de liens et de croissance grâce à nos stratégies clairement définies, notre position de leader sur le marché, notre expertise en développement de marques, notre esprit d'innovation et notre équipe de talents qui partagent la même culture de la performance. Notre aptitude à nous rapprocher des individus et de la société en général repose également sur notre profond engagement de responsabilité.

Depuis des milliers d'années, la bière rassemble des personnes d'horizons et de convictions différents pour partager de bons moments, échanger des idées et communiquer. En tant que brasseur leader au niveau mondial, nous créons des réseaux sociaux depuis 1366. Alors que les méthodes de communication évoluent, nous ne cesserons jamais de respecter les riches traditions brassicoles précieusement gardées au fil des siècles.

La puissance des liens que nous créons est essentielle à notre succès et à l'accomplissement de notre rêve d'être *la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur.*

À nos Actionnaires

2011 a été une nouvelle année de forte performance et de progression. Nous avons réalisé une croissance des produits, accru notre marge EBITDA ainsi que notre BPA et progressé en termes de désendettement du bilan. Mais nous savons que nous pouvons faire mieux. L'un des fondements de notre culture est de ne jamais nous satisfaire pleinement de nos résultats: nous nous efforçons toujours de rêver plus grand et de réaliser davantage.

Ces résultats ont été atteints malgré la faible confiance des consommateurs en plusieurs marchés et les hausses des prix des matières premières. Face à ces conditions défavorables, nos collaborateurs ont fait ce qu'ils font de mieux. Ils se sont appropriés la situation, ont ciblé ce sur quoi ils pouvaient agir et n'ont pas laissé des facteurs à court terme les détourner de nos objectifs à long terme, à savoir nous rapprocher des consommateurs, accroître la valeur pour les actionnaires et concrétiser notre rêve d'être *la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur*.

Quelques faits marquants de l'année 2011 :

- *Nous nous sommes considérablement rapprochés de notre objectif de faire de Budweiser la première marque de bière véritablement mondiale.* Le volume mondial de Budweiser a augmenté de 3,1% et la marque réalise aujourd'hui presque 44 % de ses ventes en-dehors des Etats-Unis, comparé à seulement 28% il y a juste trois ans. Une fois de plus, Budweiser se positionne comme première marque de bière dans le monde au classement BrandZ™ des 100 marques mondiales ayant le plus de valeur. Nous avons introduit Budweiser au Brésil ; continué à afficher une croissance et une expansion en Chine, en Russie et au Canada ; enregistré de solides résultats au Royaume-Uni après une très forte année 2010 suite à la Coupe du Monde de la FIFA 2010™ ; et enregistré une progression bien claire vers notre objectif à court terme de stabilisation de la part de marché aux Etats-Unis. Nous avons également introduit la campagne « Grab Some Buds » mondialement ainsi qu'une toute nouvelle et cohérente identité visuelle globale avec, entre autres, un design de canette rafraîchi et un emballage secondaire arborant l'emblématique design noëud papillon Budweiser.
- *Stella Artois a poursuivi son expansion en tant que marque mondiale synonyme de sophistication.* La marque a connu une solide progression, avec une hausse de volume de 5,9 %, qui s'explique principalement par une croissance aux Etats-Unis, au Brésil et en Argentine. Nous avons également constaté une forte performance au Royaume-Uni, où nous avons bénéficié de l'introduction de Stella Artois Cidre. Autre avancée importante : l'introduction de Stella Artois dans trois grandes villes de Chine, à savoir Shanghai, Pékin et Guangzhou. La croissance de la marque s'est aussi poursuivie sur des marchés aussi variés que le Canada, la Russie et l'Ukraine.
- *Nous avons poursuivi les innovations pour stimuler la croissance sur l'ensemble de nos marchés.* Nous estimons qu'environ 6 % de nos volumes enregistrés cette année est imputable aux initiatives d'innovation et de rénovation. De par le monde, nous élargissons notre offre de produits aux consommateurs, avec entre autres l'introduction réussie de Stella Artois Cidre au Royaume-Uni, de la bière sans alcool Quilmes Lieber en Argentine, de Harbin Ice GD en Chine et, plus récemment, de Bud Light Platinum aux Etats-Unis. Nous avons également lancé de nouveaux emballages qui incitent les consommateurs à voir nos marques sous un jour nouveau, comme la canette Copaço avec couvercle amovible pour Brahma et les nouveaux designs pour les canettes Budweiser et Stella Artois.

- *Les connexions digitales avec nos consommateurs se sont intensifiées via les médias sociaux et d'autres moyens interactifs.* Plus de 30 millions de consommateurs adultes ont choisi de devenir « fans » ou d'être enregistrés dans les bases de données de nos marques prioritaires. Nous créons des liens et attirons l'attention de nos consommateurs par le biais de programmes offrant un contenu unique, pertinent et attrayant, comme notre nouvelle émission de télé-réalité intitulée « Bud United présente: The Big Time », ou l'innovant Beck's Green Box Project.
- *Dans la continuité de nos investissements pour une croissance future,* nous construisons de nouvelles brasseries et/ou rénovons des sites de production existants sur des marchés aussi divers que la Chine, le Brésil, l'Argentine et le Paraguay. Nos dépenses nettes d'investissement pour 2011 ont représenté 3,3 milliards d'USD et, outre les investissements dans les sites de productions, comprenaient également des investissements logistiques et commerciaux soutenant notre croissance.
- *Des acquisitions ciblées ont été finalisées* pour suppléer à notre croissance interne. Ces transactions incluent la brasserie Goose Island de Chicago, qui accroîtra notre présence dans la catégorie des bières artisanales, et la finalisation de deux acquisitions en Chine, qui ajoutent de nouvelles marques et de la capacité de production dans d'importantes régions de croissance clés.
- *La marge l'EBITDA a augmenté durant 13 trimestres consécutifs,* d'année en année, depuis la création d'Anheuser-Busch InBev en 2008. Ce fait renforce notre confiance en notre vision de croissance à long terme et reflète notre engagement à réaliser de solides résultats, de manière consistante.
- *Nous avons continué à attirer et développer des talents* qui joueront un rôle essentiel dans l'avenir de notre entreprise. En tant qu'entreprise mondiale présente sur nombre des marchés de croissance les plus intéressants du monde, Anheuser-Busch InBev attire de plus en plus de jeunes diplômés issus des meilleures universités du monde et désireux de participer à nos programmes Global Management Trainee et MBA.
- *Progressant vers notre rêve d'être la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur,* nous avons continué à assumer notre rôle de leader dans les programmes de promotion de la consommation responsable, de protection de l'environnement et d'aide aux communautés où nous vivons et opérons. Dans le cadre d'une initiative importante, nous avons annoncé cette année des objectifs mondiaux précis et mesurables concernant nos efforts en matière de consommation responsable.

Faits marquants financiers

Les produits totaux pour 2011 s'élevaient à 39 milliards d'USD, soit une hausse interne de 4,6 %. La croissance de nos produits s'explique principalement par une hausse des volumes au Brésil, en Argentine et en Chine, ainsi que par une concentration de toute l'entreprise sur la gestion des revenus.

Les Coûts des Ventes ont augmenté de 1,6 % d'une manière générale et de 1,7 % par hl, sur une base géographique constante. Les gains d'efficacité, les économies en matière d'approvisionnement et la mise en œuvre de meilleures pratiques ont partiellement compensé l'impact de la hausse des coûts des matières premières et des emballages. Les charges d'exploitation ont enregistré une hausse de 3,7 %, reflétant nos investissements mondiaux dans le domaine de la vente, du marketing, de la distribution et de l'innovation, partiellement compensés par une réduction des moyens financiers non productifs.

« Nous nous efforçons toujours de rêver plus grand et de réaliser davantage. »

L'EBITDA a atteint 15,4 milliards d'USD, soit une hausse de 10,7 % en termes nominaux et de 7,7 % en interne. La marge EBITDA pour 2011 s'élève à 39,3 %, soit une hausse interne de 113 points de base par rapport à l'année précédente.

Le bénéfice normalisé attribuable aux porteurs de capitaux propres d'AB InBev a atteint 6,45 milliards d'USD – soit 4,04 USD par action – en 2011, par rapport à 5,04 milliards d'USD – soit 3,17 USD par action – en 2010.

L'endettement a considérablement diminué. La dette a été réduite de 5,02 milliards d'USD en 2011 et nous avons terminé l'année avec un ratio endettement net / EBITDA normalisé de 2,26 fois, nous rapprochant ainsi de notre objectif de 2,0 fois. A titre de comparaison, nous avons clos 2008 avec un ratio de 4,7 fois, suite au rapprochement avec Anheuser-Busch. Nos liquidités, comprenant la trésorerie et les équivalents de trésorerie ainsi que les lignes de crédit accordées, s'élevaient à 13,58 milliards d'USD au 31 décembre 2011.

Marques fortes

Nous avons continué à bénéficier de notre stratégie d'investissement visant à soutenir nos marques prioritaires. Le volume combiné de nos trois marques mondiales Budweiser, Stella Artois et Beck's a augmenté de 3,3 % par rapport à l'année précédente. Nous avons 14 marques représentant une valeur de vente au détail estimée de plus d'1 milliard d'USD, et six d'entre elles se classent parmi les dix premières marques de bière mondiales dans le classement BrandZ™. Notre solide portefeuille de marques et notre aptitude à consacrer une grande partie de nos ressources et de notre attention à ces marques favorisent la croissance dans le monde entier.

Equilibre géographique

Avec une présence équilibrée sur les marchés développés et les marchés émergents à croissance rapide, nous jouissons d'une position géographiquement avantageuse. Nous occupons la première ou deuxième place dans les principaux marchés en termes de bénéfices sur la bière, comme les Etats-Unis, le Brésil, le Canada et le Mexique (grâce à notre partenariat avec Modelo) ainsi qu'une solide position en Chine, le plus grand marché en termes de volume du monde. Nos stratégies sont spécialement adaptées aux marchés dans lesquels nous voyons le potentiel de croissance le plus élevé. Aux Etats-Unis, par exemple, nous concentrons nos efforts sur l'accélération de la croissance de Bud Light, l'amélioration de la performance de la part de marché de Budweiser, l'accroissement de la part du segment haut de gamme, ainsi que sur les meilleures pratiques de gestion des revenus. Nos stratégies pour le Brésil comprennent la croissance de nos marques prioritaires, le maintien d'une solide filière d'innovations, le développement du segment premium et l'investissement dans l'infrastructure afin d'accueillir l'expansion régionale. En Chine, nous développons nos marques prioritaires, renforçons notre position de leader dans le segment premium, investissons dans l'expansion géographique et appliquons les meilleures pratiques de gestion des revenus.

Rêve, Collaborateurs, Culture

Chez Anheuser-Busch InBev, nous savons qu'il faut des collaborateurs compétents pour développer une grande entreprise. Notre solide performance enregistrée en 2011 résulte une fois de plus des efforts de notre incroyable équipe de collègues talentueux et extrêmement motivés.

Nous pensons également qu'une grande culture d'entreprise est essentielle pour faire valoir le potentiel de ces collaborateurs compétents. Dans notre culture, les membres de l'équipe pensent et agissent comme de véritables propriétaires : ils assument la responsabilité de leurs actes, prennent des décisions dans l'intérêt durable de l'entreprise et exécutent leurs missions avec sérieux, excellence et intégrité.

Enfin, nous croyons qu'une grande culture ne peut se fonder que sur un grand rêve. Notre rêve commun est de devenir *la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur*. Ce rêve incite nos collaborateurs d'une part à développer notre entreprise et à créer de la valeur pour nos actionnaires, et d'autre part à s'investir dans la promotion de la consommation responsable et dans la protection et la préservation de l'environnement ainsi qu'à faire la différence au sein de nos communautés.

En se tournant vers l'avenir

Nous pensons qu'en 2012, l'économie mondiale devra faire face aux mêmes défis que l'année précédente. Dans ce contexte, nous resterons concentrés sur ce que nous contrôlons, en nous efforçant de réaliser une croissance de nos produits supérieure à celle du secteur et à l'inflation, d'accroître notre rentabilité et notre flux de trésorerie, tout en consolidant les bases financières de notre entreprise grâce à des réductions supplémentaires de l'endettement. Nous croyons en notre capacité à atteindre ces résultats ainsi que d'autres objectifs grâce à nos forces stratégiques :

- *En notre qualité de leader du secteur, notre portée et nos ressources* nous offrent le poids nécessaire pour investir dans notre activité et nous rapprocher des consommateurs du monde entier.
- *Les marques appropriées* nous permettent de renforcer la santé des marques, d'ancrer notre présence dans le segment premium et d'accroître notre part de marché.
- *Nos positions de leader sur les marchés les plus attrayants* nous offrent des opportunités équilibrées dans les régions développées et émergentes.
- *Le respect d'une discipline financière* renforce notre capacité à obtenir des résultats mesurables et à utiliser notre capital de la manière la plus productive.
- *Des collaborateurs compétents* qui s'investissent dans la réalisation de notre rêve à long terme et qui se sentent personnellement responsables.
- *Et enfin, un rêve puissant* – celui d'être *la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur* – nous incite à poursuivre des objectifs ambitieux pour notre entreprise et pour le monde dans lequel nous vivons.

Nous sommes reconnaissants de la fidélité de nos consommateurs et clients, de la confiance de nos actionnaires et de l'engagement passionné de nos collaborateurs. Nous sommes impatients de vous faire part de nos progrès dans le développement de l'une des plus grandes sociétés de biens de consommation du monde.

Carlos Brito

Chief Executive Officer

Peter Harf

Chairman of the Board





Anheuser-Busch InBev a une empreinte solide dans le marché chinois, marché affichant le plus grand potentiel de croissance pour le secteur de la bière.

Notre plate-forme stratégique pour la croissance

Chez Anheuser-Busch InBev, nous dédions tous nos efforts au développement d'une société de biens de consommation de classe mondiale appartenant au 21^e siècle et à l'exploitation de notre potentiel exceptionnel de création de valeur via une croissance constante des produits et des volumes ainsi que de la rentabilité. Nous disposons d'une solide plateforme stratégique pour soutenir nos projets de croissance, laquelle repose sur les piliers suivants :

Nous sommes à même de mettre en œuvre nos stratégies grâce à notre plate-forme unique *Rêve-Collaborateurs-Culture*. Nos collaborateurs représentent notre principal avantage compétitif durable. Nous partageons une culture d'« ownership » fondée sur la responsabilité, l'intégrité, l'amélioration continue et le souhait d'agir correctement et durablement. Nous nourrissons également le rêve commun d'être *la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur*.

Nous avons *les Marques Appropriées*, qui constituent l'un des portefeuilles de marques les plus solides dans le secteur des sociétés de biens de consommation et qui inclut 14 marques dont la valeur de vente au détail est estimée à plus d'1 milliard d'USD. Notre stratégie se concentre sur l'amélioration de la santé de nos marques prioritaires et la croissance de leurs produits et volumes.

Nous occupons une place solide dans *les Marchés Adéquats*. Nous avons

une part de marché solide sur la plupart des principaux marchés brassicoles du monde, notamment les Etats-Unis qui est le marché de la bière le plus rentable du secteur, ainsi que le Brésil et la Chine. Notre présence équilibrée sur les marchés développés et les marchés émergents à croissance rapide favorise une croissance et une rentabilité à long terme.

Notre compétitivité s'étend à l'échelle internationale, grâce à la *Portée et les Ressources d'un Leader du secteur*. Ceci inclut une présence dans 23 pays et une standardisation des processus garantissant une performance uniforme dans le monde entier. Par conséquent, nous occupons une position favorable pour prendre la tête du secteur, créer des opportunités et utiliser notre portée et nos ressources afin de nous rapprocher de nos consommateurs des quatre coins du monde.

Notre *Discipline financière* se reflète dans notre compétence à gérer les coûts

de manière efficace permettant de convertir des « moyens financiers non productifs » dans des domaines tels que les frais administratifs généraux, en « moyens financiers productifs » utilisables pour investir dans la croissance. Nous définissons de nombreux critères de performance et l'évaluons pour atteindre nos objectifs financiers : augmentation des produits, accroissement des marges et création de flux de trésorerie important.

A l'avenir, nous poursuivons nos efforts pour concrétiser notre rêve, en travaillant dur pour réaliser une croissance rentable et durable et accroître la valeur pour nos actionnaires, tout en utilisant nos ressources pour créer un impact positif dans les domaines de la consommation responsable, de l'environnement et du soutien aux communautés.

Notre plate-forme stratégique pour la croissance Les marques appropriées

Au centre de toutes nos relations avec les consommateurs se trouve notre portefeuille de marques, qui est selon nous le plus solide du secteur. Notre portefeuille mondial se compose de plus de 200 marques, dont 14 représentent une valeur de vente au détail estimée de plus d'1 milliard d'USD. Six de nos marques – Budweiser, Bud Light, Skol, Stella Artois, Brahma et Beck's – se placent dans le

classement BrandZ™ parmi les dix marques de bière ayant le plus de valeur au monde.

Développeurs de marques engagés et efficaces, nous consacrons la majorité de nos ressources et de nos efforts aux marques qui ont le plus grand potentiel de croissance et de profit, que nous appelons nos marques prioritaires : *les Marques mondiales* – Budweiser, Stella Artois et Beck's ; *les Marques multi-pays*

– Hoegaarden et Leffe ; *les Championnes locales* – marques qui dominent leurs marchés respectifs.

Grâce à cette stratégie, nous avons réalisé une croissance des volumes de nos marques prioritaires de 0,8 % en 2011 – un taux de croissance plus rapide que l'ensemble de notre portefeuille de marques.

Marques mondiales



Budweiser
Surnommée « The King of Beers », Budweiser fut introduite par Adolphus Busch en 1876 et est aujourd'hui brassée avec le même soin et les mêmes exigences de haute qualité. Budweiser est une bière blonde de corps moyen, pleine de saveurs et tonifiante, brassée dans le style américain avec un mélange d'arômes de houblons de haute qualité, et associée aux valeurs américaines essentielles de fête et d'optimisme.



Stella Artois Forte d'un riche héritage remontant à 1366 dans la ville belge de Louvain, Stella Artois, la bière belge la plus vendue dans le monde, est aujourd'hui la référence de qualité dans plus de 80 pays. L'art de déguster la Stella Artois commence par l'appréciation des meilleurs ingrédients et se poursuit par le rituel de service en 9 étapes, au verre calice créé spécialement pour la Stella Artois dans lequel elle se laisse le mieux déguster.



Beck's est reconnue pour sa qualité sans concession. Elle est brassée aujourd'hui comme elle l'était en 1873, suivant un processus de brassage rigoureux et une recette n'utilisant que des ingrédients 100 % naturels de haute qualité : le houblon, l'eau, l'orge et le malt. Beck's respecte les normes de qualité les plus strictes, en accord avec le « Reinheitsgebot » allemand (décret sur la pureté de la bière), et bénéficie d'une immense popularité dans près de 90 pays.

Marques multi-pays



Leffe Faisant rimer exception avec perfection, Leffe rassemble les gens pour qu'ils partagent et apprécient des instants uniques. Leffe est la bière de notre portefeuille qui possède l'héritage le plus ancien, remontant à 1240, et sa tradition de brassage est aujourd'hui appréciée par des consommateurs présents dans plus de 60 pays du monde.



Hoegaarden Bière blanche belge authentique et unique, brassée pour la première fois en 1445, la Hoegaarden est tout à fait différente par nature. Le goût de la Hoegaarden est unique et complexe : aigre-doux, agrémenté d'une pointe d'amertume, d'une note épicée de coriandre et d'un soupçon d'orange.



Bud Light fut introduite aux Etats-Unis en 1982. Sa buvabilité supérieure et son goût rafraîchissant ont fait d'elle la bière légère la plus vendue dans le monde.

Championnes locales (suite)



Michelob Ultra est une famille de bières créée pour répondre à la demande des adultes amateurs de bière qui recherchent une bière au goût exceptionnel, à faible teneur en carbohydrates et peu calorique.



Skol est la première bière sur le marché brésilien et la quatrième marque de bière la plus vendue au monde. Elle est particulièrement appréciée des jeunes adultes qui savent jouir de la vie.



Brahma est née au Brésil en 1888 et incarne la sensibilité brésilienne, avec un esprit dynamique et diligent ainsi qu'un don naturel pour la vie. L'une des marques les plus populaires au Brésil, elle est aussi vendue dans plus de 30 autres pays.



Antarctica est la troisième bière la plus vendue au Brésil. Produite depuis 1885, Antarctica est le parfait allié des moments agréables en bonne compagnie.



Quilmes est la bière numéro 1 en Argentine, idéale pour les personnes qui apprécient « el sabor del encuentro » (la saveur de la rencontre).



Jupiler est la bière la plus populaire en Belgique et continue à gagner du terrain aux Pays-Bas. On l'associe à un certain esprit de courage et d'aventure.



Hasseröder est une bière blonde classique et la première marque de bière de sa catégorie en Allemagne de l'Est.



Klinskoye est une bière légère, tonifiante et rafraîchissante qui est brassée en Russie et est aujourd'hui la deuxième marque de bière la plus importante du pays.



Sibirskaya Korona (Siberian Crown) est devenue une marque de luxe nationale très connue en Russie. Elle est dotée d'une image évoquant la passion des Russes pour la bière à la saveur intense et substantielle.



Chernigivske est la bière la plus populaire en Ukraine. Elle est étroitement liée à la fierté nationale, à la confiance en soi, au respect et à l'amitié sincère.



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, amplifiant l'arôme nuancé et le fini tonifiant de la bière.



Sedrin, créée dans la province chinoise de Fujian, est appréciée des groupes d'amis qui partagent le goût de l'excellence.

Notre plate-forme stratégique pour la croissance

Nos 10 meilleurs marchés

Occupant la première ou deuxième position sur nombre des principaux marchés brassicoles du monde, Anheuser-Busch InBev est bien représentée dans les régions développées et émergentes. Nos activités mondiales s'étendent sur 23 pays à travers six Zones géographiques : 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 sommes particulièrement forts dans trois pays – les Etats-Unis, le Brésil et la Chine – qui devraient stimuler la majeure partie de la croissance des volumes mondiaux du secteur au cours des prochaines années.

	Volume de tous les produits pour l'exercice (000 hl)	Part de marché 2011	Position de marché 2011	Nombre de sites de production	Noms commerciaux
AB InBev dans le monde	399 364,6	–	–	137	Anheuser-Busch InBev, AB InBev
AB InBev bières	352 772,9	–	–	125⁴	
AB InBev non-bières	46 591,6	–	–	12	
Amérique du Nord					
Etats-Unis	114 888,5	47,7 %	No. 1	13	Anheuser-Busch Companies
Canada	10 011,0	40,7 %	No. 1	6	Labatt Breweries of Canada
Amérique latine Nord					
Brésil bières	84 598,0	69,0 %	No. 1	24 ⁵	Companhia de Bebidas das Américas – AmBev
Brésil non-bières	29 362,7	18,0 %	No. 2	5	Companhia de Bebidas das Américas – AmBev
Amérique latine Sud					
Argentine bières	13 707,2	76,9 %	No. 1	5 ⁶	Cervecería y Maltería Quilmes
Argentine non-bières	11 225,2	21,7 %	No. 2	4	Cervecería y Maltería Quilmes
Europe de l'Ouest					
Belgique	5 310,8	56,3 %	No. 1	4	InBev Belgium
Allemagne	8 908,0 ¹	9,4 %	No. 2	5	Anheuser-Busch InBev Deutschland
Royaume-Uni	9 872,0 ²	20,7 %	No. 1 ³	3	InBev UK
Europe central & de l'Est					
Russie	15 364,7	16,8 %	No. 2	9	SUN InBev Russia
Ukraine	10 325,0	35,8 %	No. 1	3	SUN InBev Ukraine
Asie-Pacifique					
Chine	55 979,9	12,3 %	No. 3	35	Anheuser-Busch InBev China

1. Y compris la Suisse et l'Autriche
2. Y compris l'Irlande

3. A partir des données du canal de la grande distribution
4. Dont 17 sites de production mixtes bières/boissons non-alcoolisés

« Nous avons une présence équilibrée dans les marchés développés et émergents à forte croissance. »

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, Lakeport, Oland

Budweiser, Stella Artois

Hoegaarden, Leffe

Antarctica, Bohemia, Brahma, Skol

Guaraná Antarctica, Pepsi⁷

Budweiser, Stella Artois

Hoegaarden, Leffe

Andes, Brahma, Norte, Patagonia, Quilmes

Pepsi⁷, 7UP⁷, H2OH!

Bud, Stella Artois, Beck's

Hoegaarden, Leffe

Belle-Vue, Jupiler, Vieux Temps

Beck's

Diebels, Franziskaner, Haake-Beck, Hasseröder, Löwenbräu, Spaten, Gilde

Budweiser, Stella Artois, Beck's

Hoegaarden, Leffe

Bass, Boddington's, Brahma, Whitbread, Mackeson

Bud, Stella Artois, Beck's

Hoegaarden, Leffe

Bagbier, Brahma, Klinskoye, Löwenbräu, Sibirskaia Korona, T, Tolstiak

Stella Artois, Beck's

Hoegaarden, Leffe

Chernigivske, Rogan, Yantar

Budweiser, Stella Artois, Beck's

Hoegaarden, Leffe

Double Deer, Harbin, Hinling, Jinlongquan, KK, Sedrin, Shiliang

5. Dont 13 sites de production mixtes bières/boissons non-alcoolisées
6. Dont 2 sites de production mixtes bières/boissons non-alcoolisées

7. Produit sous licence ou bouteilles sous accord d'embouteillage exclusif

Notre plate-forme stratégique pour la croissance

Portée internationale

Amérique du Nord Parmi les faits marquants de notre performance aux Etats-Unis durant l'année écoulée, citons le renforcement de notre présence dans le segment premium, les gains de part de marché pour Bud Light, Stella Artois et Michelob Ultra, et l'amélioration de la performance de Budweiser. Au Canada, Budweiser a retrouvé sa place de première marque de bière du pays.

La Zone affiche une amélioration de la rentabilité malgré l'impact du chômage et de la faible confiance des consommateurs sur les volumes du secteur, et une perte de part de marché concentrée sur le segment bon marché, entraînant une baisse des volumes de 3,1 %. En Amérique du Nord, les produits ont augmenté de 0,3 % en 2011, alors que l'EBITDA a progressé de 1,5 %, générant une importante marge EBITDA de 42,9 %. Cela reflète nos stratégies de gestion des revenus ainsi que nos gains d'efficacité et nos économies de synergie.

Amérique latine Nord Une solide filière d'innovation, une exécution des ventes disciplinée et une concentration constante sur l'efficacité des coûts ont permis d'obtenir d'excellents résultats en Amérique latine Nord. En 2011, nous sommes également concentrés sur la gestion des revenus et la rentabilité, plutôt que sur les volumes, compte tenu de la croissance exceptionnelle des volumes et de la part de marché au cours des deux années précédentes. Par conséquent, alors que les volumes de bière de la Zone ont augmenté modestement de 0,7 %, les produits ont enregistré une hausse de 8,8 % et l'EBITDA a progressé de 15,5 %. Notre marge EBITDA a augmenté jusqu'à 50,5 % et notre part de marché est restée la plus importante du Brésil avec 69,0 %.

Skol, Brahma et Antarctica ont maintenu leur forte part de marché combinée au Brésil. Nous avons poursuivi nos investissements de capacité pour faire face à la croissance prévue du marché, et entamer la préparation de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014™ et des Jeux olympiques de Rio 2016™.

Amérique latine Sud La Zone a connu une année 2011 exceptionnelle : forte croissance des produits et des volumes, niveaux de part de marché record en Argentine et au Chili et solides hausses des produits nets par hectolitre. Ce résultat a été possible grâce aux innovations et rénovations de marques, aux investissements commerciaux et à une exécution disciplinée. Les volumes totaux de bière ont enregistré une hausse de 2,1 %, alors que les produits ont augmenté de 24,7 %. L'EBITDA a progressé de 24,3 %, avec une marge EBITDA de 46,4 %.

Parmi les faits marquants de la Zone, on citera notamment le lancement de la bière non-alcoolisée Quilmes Lieber. Stella Artois conserve sa place en tête du segment haut de gamme et a amélioré sa part de marché et la santé de la marque ; l'excellente performance de la marque en Argentine fut démontrée à l'occasion de la finale mondiale des Stella Artois World Draught Masters tenue en octobre 2011 à Buenos Aires.

Budweiser et Bud Light sont les premières marques de bière du secteur au Canada et aux Etats-Unis, respectivement.



Au Brésil, nous sommes le leader incontestable du marché.

Quilmes est la bière la plus populaire en Argentine et progresse sur d'autres marchés.

L'Europe de l'Ouest, berceau de Stella Artois, bière belge la plus vendue dans le monde, et de Beck's, bière allemande la plus populaire du monde.



Stella Artois

Beck's

Jupiler

En Ukraine, la plus grande marque de bière est Chernigivske, et Bud continue de progresser en Russie.



Sedrin

Harbin

Nos marques sont en tête du segment premium en Chine, le marché brassicole le plus important du monde.



Chaque capsulle représente une de nos 14 « Billion Dollar Brands »

Europe de l'Ouest La filière d'innovation et de rénovation, représentée par le lancement réussi de Stella Artois Cidre au Royaume-Uni, et l'effort ciblé sur le renforcement des marques clés ont permis de parer à la faiblesse des conditions économiques de la Zone. Notre part de marché s'est stabilisée ou a augmenté sur sept de nos huit marchés. Les volumes de nos propres bières sont restés stables et les produits affichent une baisse à un seul chiffre dans le bas de la fourchette. Grâce à un accroissement de la marge, une amélioration du mix et une gestion des coûts stricte, l'EBITDA a augmenté de 5,5 % et la marge EBITDA a progressé de 313 points de base à 31,0 %.

Europe centrale & de l'Est Les gains de part de marché de nos marques prioritaires enregistrés en Russie et en Ukraine ont apporté un souffle positif dans un secteur marqué par une faiblesse généralisée des volumes. Les produits ont augmenté de 5,7 %, malgré une baisse des volumes à un seul chiffre. L'EBITDA a diminué de 31,5 % et la marge EBITDA a atteint 12,8 % suite à la baisse des volumes, la hausse des coûts des produits de base et des frais de distribution.

En Russie, les investissements dédiés à nos marques prioritaires Klinskoye et Bud ont permis dans les deux cas de réaliser des gains de part de marché. En Ukraine, Chernigivske s'est maintenue au rang de plus grande marque du pays, soutenue par les extensions de gamme Pub Lager et Chezz.

Asie-Pacifique Les volumes de bière ont progressé de 6,6 %, reflétant la croissance de nos marques prioritaires et les investissements de capacité qui ont aussi permis d'accroître la part de marché. Les produits de la Zone affichent une hausse de 17,1 %. L'EBITDA a augmenté de 17,2 %, reflétant ainsi les charges d'exploitation liées à nos efforts d'expansion et à une hausse des coûts des ventes. Nos résultats ont été stimulés par nos stratégies de gestion des revenus, incluant le mix de marques, le mix d'emballages et certaines initiatives tarifaires.

En Chine, nos efforts ont principalement visé le segment premium, où nous avons investi dans la croissance de Budweiser et lancé récemment Stella Artois. Nos championnes locales Harbin et Sedrin affichent également une solide croissance. Nous avons investi dans l'expansion géographique afin de nous étendre au-delà de notre base traditionnelle, à savoir le nord-est et le sud-est de la Chine, et d'avoir une capacité suffisante pour développer des marques véritablement nationales. Au total, pendant l'année, nous avons accru notre capacité d'environ 20 millions d'hectolitres.

La cerveza predilecta!

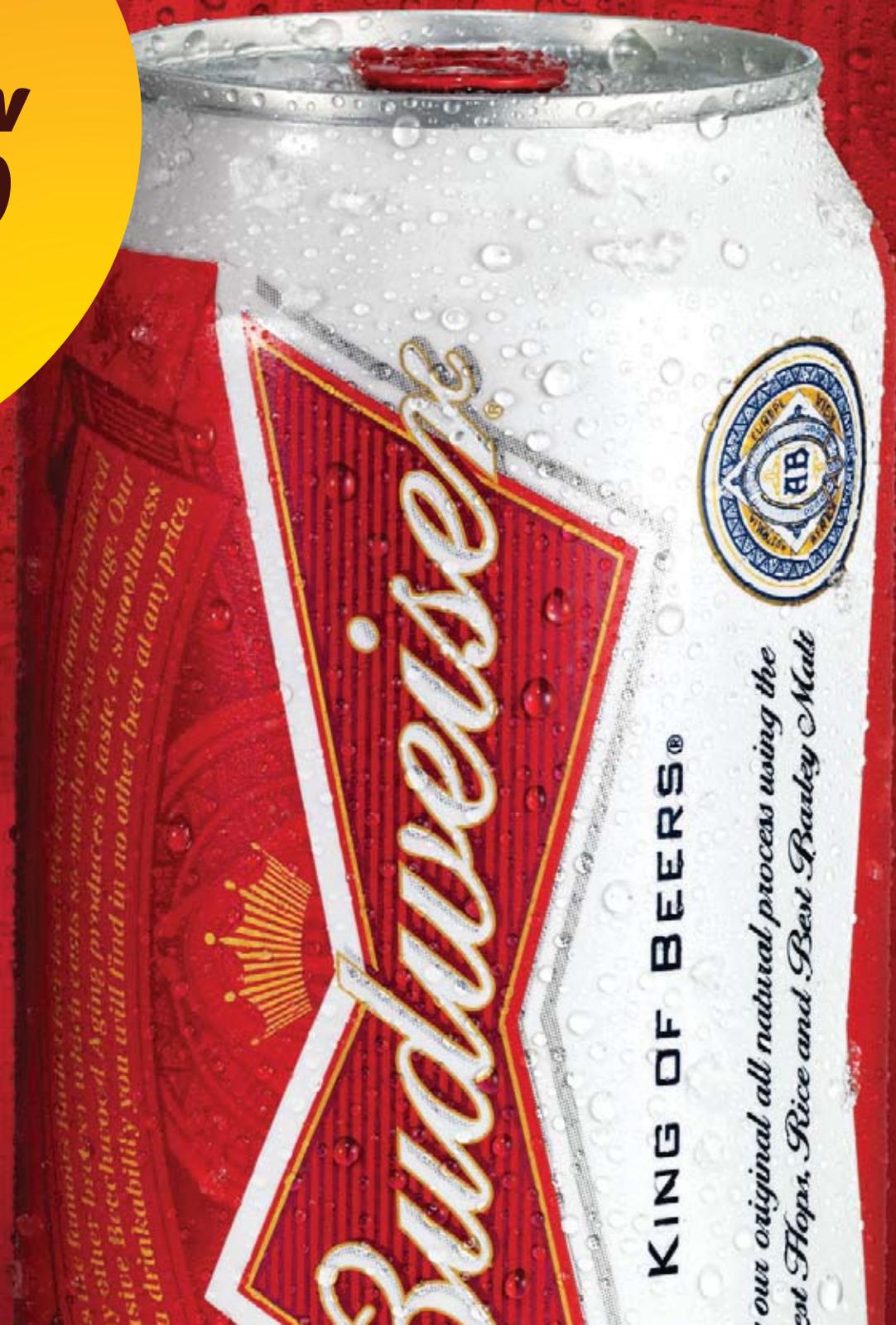
Payas Cerón
// Facebook

**I love
the new
look! :)**

Mandi Luis // Facebook



En août 2011, nous avons entamé le déploiement d'une nouvelle identité visuelle reflétant notre vision mondiale de la marque. L'emballage arbore désormais en grand format notre emblématique nœud papillon facilement reconnaissable dans le monde entier, ainsi que les traditionnels critères de qualité et médaillon de Budweiser. L'image contemporaine envoie au consommateur d'aujourd'hui un message rafraîchissant quant à la pertinence de cette marque créée il y a 135 ans.



Développer la première marque de bière véritablement mondiale

Depuis 1876, lorsqu'Adolphus Busch créa la première marque de bière nationale aux Etats-Unis, Budweiser est associée aux valeurs américaines essentielles d'optimisme, de fête et de bons moments à venir. Budweiser représente en quelque sorte le Rêve américain dans une bouteille. L'attrait de ces valeurs dans le monde entier et l'héritage de la qualité et de la cohérence nous encouragent à faire de Budweiser la première marque de bière véritablement mondiale.



Développer la première marque de bière véritablement mondiale Une dynamique globale

Nous avons passé les dernières années à faire découvrir l'expérience Budweiser aux consommateurs sur de nouveaux marchés du monde entier, tout en resserrant les liens déjà existants entre la marque et ses consommateurs fidèles. Nos efforts ont été fortement soutenus par notre sponsoring de la Coupe du Monde de la FIFA 2010™, en nous permettant de créer l'effervescence autour de Budweiser dans plus de 80 pays. Plusieurs lancements sur des marchés émergents – en Russie en 2010 et au Brésil en 2011 – ont fait découvrir la marque à de nouveaux consommateurs et ont contribué à lui donner une impulsion internationale.

Parallèlement, nous nous sommes concentrés sur la base de consommateurs traditionnels de Budweiser aux Etats-Unis en créant une nouvelle campagne marketing 360° intitulée « Grab Some Buds », incluant notamment des publicités TV, radio et presse, l'utilisation des médias sociaux et l'organisation d'événements dans des stades et autres lieux publics.

Grâce à nos efforts, Budweiser se hisse une nouvelle fois au rang de première marque de bière dans le monde au classement BrandZ™ des 100 marques mondiales ayant le plus de valeur, et reste un élément clé de nos projets de croissance continue à l'échelle mondiale.

Aux Etats-Unis, la part de marché de Budweiser continue de se stabiliser, alors que nous nous efforçons de rendre la marque populaire auprès d'une nouvelle génération de jeunes adultes et de renforcer la fidélité des amateurs de longue date. La nouvelle identité visuelle de la marque incite les consommateurs à reconsidérer la marque.



En 2011, les volumes mondiaux de Budweiser ont augmenté de 3,1 %, stimulés par une forte performance sur des marchés comme la Chine, la Russie et le Canada.

**Melhor
cerveja de
todas!**

Kiko Dickinson // Facebook



Budweiser a continué de gagner du terrain depuis son lancement en Russie en 2010 et a atteint une part de marché de près d'1 % grâce au soutien d'un solide programme de communication qui a souligné son statut de marque de luxe.

**Бутылочка
Budweiser и
"Человек который
изменил все"**

Vladimir Gluskin
// Twitter



**Love Bud as
much as I love
the GIANTS!!!!**

Sara Curtis Williams
// Facebook



**THE KING HAS
A NEW CROWN**

Introducing the new Red Crown Tall from Budweiser. Now your Bud looks as good as it tastes. One more reason to Grab Some Buds.

Budweiser



Au Canada, Budweiser a retrouvé sa place de première marque du pays, atteignant la plus haute part de marché de son histoire. En 2011, Budweiser est devenue le sponsor officiel de trois équipes de la NHL basée au Canada : les Vancouver Canucks, les Calgary Flames et les Winnipeg Jets.

Nous avons introduit Budweiser au Brésil en août 2011 afin de répondre à la demande croissante des Brésiliens pour des marques mondiales de qualité. Budweiser fut d'abord lancée à São Paulo et à Rio de Janeiro, bénéficiant ainsi d'un bouche à oreille efficace avant son lancement national.



En Chine, Budweiser est devenue leader du marché dans le segment premium, grâce à des investissements pour rendre la marque largement accessible et l'intégrer dans la vie nocturne et la culture du divertissement musical chinoises.



Le concours des Stella Artois World Draught Masters, aujourd'hui dans sa 15e édition, est une autre manière de nous rapprocher des consommateurs. Les World Draught Masters offrent une grande visibilité pour véhiculer le message de sophistication, d'élégance et de joie de vivre de la marque. En 2011, les finales mondiales se sont tenues à Buenos Aires, en Argentine, où des barmans originaires de 25 pays ont pu démontrer leur maîtrise du traditionnel rituel de service en 9 étapes et exprimer leur passion de transmettre des expériences exceptionnelles de dégustation de bière.





Créer des connexions avec les consommateurs

Rapprocher nos marques des consommateurs est l'un des piliers de nos efforts de développement de marque (outre le renforcement de la santé des marques et le maintien d'un solide portefeuille d'initiatives d'innovation et de rénovation). Nous avons choisi une approche à 360°, dans laquelle nous recourons à un éventail de moyens tels que la publicité, les médias sociaux, le sponsoring et les grands événements, afin de nouer des liens avec et d'attirer l'attention des consommateurs.

**найкраще
пиво, яке
я смакував!!!**

Роман Ковалький
// Facebook

**UR MY
BUD!!**

Matt Henderson
// Facebook

**Acabei de ouvir
You! Me! Dancing!
do Los Campesinos!
na propaganda da
Budweiser. Essa música
marcou época hein :’D**

Leandro Luz // Facebook

30 millions de fans
**AB
InBev**

**ビールは Leffe の
Blonde. Blonde
が1番好き!**

Lady BABainParis
// Twitter

**Vachement
Délicieuse !!**

HFVg // Facebook



Créer des connexions avec les consommateurs La puissance des réseaux sociaux

Nous nous interrogeons constamment sur la meilleure manière de nous rapprocher des consommateurs, et c'est dans les médias sociaux que nous trouvons de plus en plus souvent la réponse. Née à l'ère du numérique, la génération actuelle des jeunes consommateurs adultes est plus inclinée à utiliser une application mobile pour discuter avec ses amis, partager ses expériences et mener des activités de la vie quotidienne.

Chez Anheuser-Busch InBev, nous utilisons activement et efficacement les médias numériques pour créer des liens avec les consommateurs et favoriser les interactions avec les gens qui aiment nos bières. Nos campagnes de médias sociaux permettent aux consommateurs

d'interagir avec leurs marques favorites, d'exprimer leurs préférences et d'intégrer les marques dans leur vie quotidienne. Par exemple, en 2011, plus de 30 millions de consommateurs adultes ont choisi de devenir « fans » ou d'être enregistrés dans les bases de données de nos marques.

Pour nous rapprocher des fans, créer des connexions avec eux et susciter leur intérêt, nous nous devons de proposer un contenu captivant, unique et pertinent, qui encourage les interactions régulières entre la marque et le consommateur.



Facebook



Twitter



Renren



Weibo

**quiero una
Budweiser**

Rootz Jahromy
// Facebook

Avec le potentiel d'en toucher des centaines de millions



Créer des connexions avec les consommateurs

Le projet Green Box de Beck's

Beck's a lancé le *Green Box Project*, inspiré de l'esprit peu conventionnel de la marque et de son soutien aux artistes indépendants issus des milieux de l'art plastique, de la musique, de la mode et du design. Ce projet est une galerie d'art virtuelle inscrite dans un réseau mondial, accessible via des « boîtes vertes » scintillantes dispersées dans divers lieux publics à travers le monde. En téléchargeant l'application Beck's Key et en dirigeant un smartphone vers l'une de ces boîtes, il est possible de visualiser en réalité augmentée des oeuvres de musique, d'arts plastiques, de design ou de mode, créées exclusivement pour ce projet par des artistes avant-gardistes. Il s'agit, dans de nombreux cas, de grands monuments

« transformés » par la boîte verte : parmi les 30 premières oeuvres du projet, l'on a pu découvrir une sculpture surplombant la Statue de la Liberté, une série de sphères multicolores flottant au-dessus de la Porte de Brandebourg à Berlin et des avatars de la mode planant au-dessus du Corso di Porta à Milan. Des boîtes vertes ont également été placées à Londres, Rome, Miami et Los Angeles. Le *Green Box Project* a également créé un fonds pour soutenir le développement de nouveaux projets d'art, de design, de musique et de mode au cours des trois prochaines années.

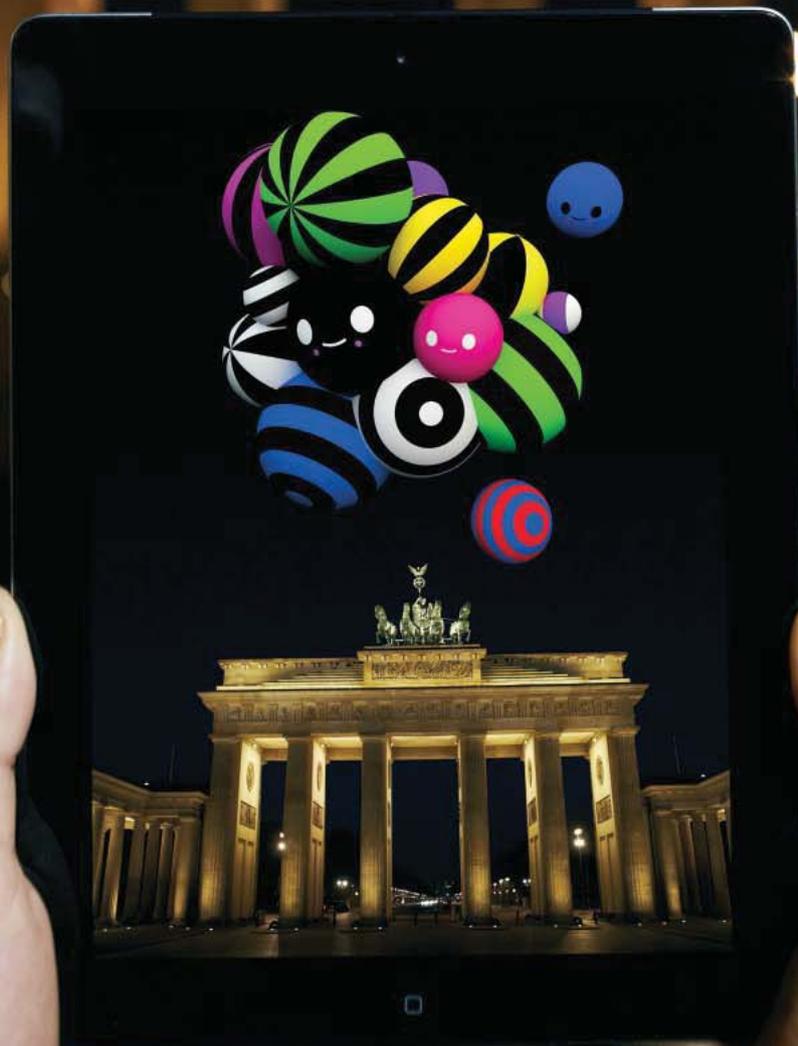


**ja! dies ist
toll!! ich liebe
Beck's Bier**

Paul Artist Albano
// Facebook

**Bring the box
in Florida!!**

Jorg Rosenheim
// Facebook





Créer des connexions avec les consommateurs

La voiture Shock Top

Notre marque Shock Top a « pris la route » pour se rapprocher des consommateurs américains à bord d'une flotte de Coccinelles Volkswagen originales oranges surmontées d'une crête. Shock Top a également sponsorisé un projet de sculpture de son logo dans les champs de fermiers participants, créant ainsi des « crop circles » (cercles de culture) visibles du ciel.

**My favorite
bar just put
it on tap.
Is this heaven?**

Dominique Partlo Tremmel
// Facebook





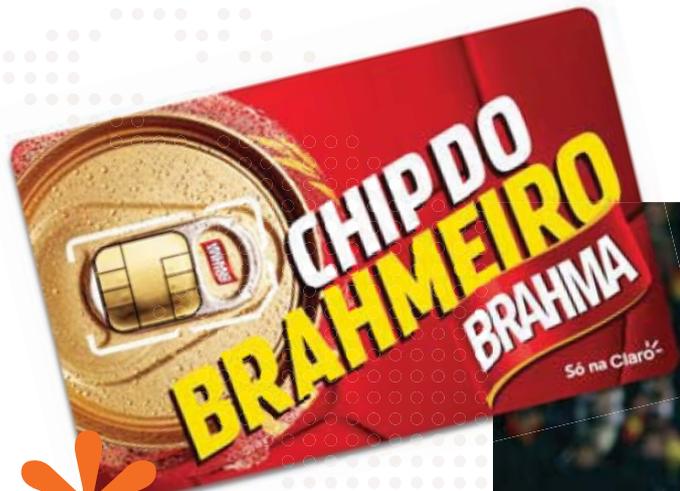
Créer des connexions avec les consommateurs **Bud United présente: The Big Time**



L'une de nos dernières initiatives les plus passionnantes s'intitule « *Bud United présente: The Big Time* », un programme de télé-réalité créée par Anheuser-Busch InBev en collaboration avec le producteur aux sept Emmy awards, Evan Weinstein. Les sept épisodes de la série ont été diffusés le samedi sur le réseau ABC début 2012. Le casting s'est déroulé via les sites de médias sociaux de Budweiser et le principe de l'émission est de suivre de

jeunes adultes qui réalisent leur rêve, comme par exemple faire la course avec des pilotes professionnels, revêtir le maillot d'une grande équipe de foot, lancer la balle dans une équipe de baseball professionnelle ou se produire lors d'un grand concert de musique. Cette série offre également aux fans du monde entier une mine de contenu en ligne : épisodes, coulisses du tournage, conseils des célébrités.





Au Brésil, notre marque Brahma s'est associée avec une société de téléphones mobiles brésilienne pour offrir aux fans de football la « Brahmeiro Chip » – une carte SIM spéciale permettant aux fans d'accéder à toute l'actualité de leurs équipes et joueurs préférés.



Nous avons également activé le sponsoring par Bud Light de l'Ultimate Fighting Championship® via des événements « pay-per-view », des émissions télévisées et des manifestations de supporters à haute visibilité, et poursuivi la promotion de Port Paradise, l'événement à grand succès de la marque.

Nous nous rapprochons activement des consommateurs américains pour stimuler la croissance de Bud Light. Notre sponsoring de la NFL et les efforts de la marque réalisés tout au long de la saison pour proposer aux supporters des expériences uniques sur le thème de la NFL que seule Bud Light peut offrir, l'illustrent parfaitement.



Whaaat! Bud light and UFC???
It doesn't get much better!!

Shannon Major // Facebook





Créer des connexions avec les consommateurs Des modes de connexion à travers les cultures

Nous avons annoncé le renouvellement de notre contrat de sponsoring pour la Coupe du Monde de la FIFA, Russie 2018™ et la Coupe du Monde de la FIFA, Qatar 2022™. Ce contrat, qui s'inscrit dans le partenariat de 25 ans avec la Coupe du Monde de la FIFA™, fera une fois de plus de Budweiser la bière officielle du tournoi. Nous aurons aussi l'opportunité d'obtenir le maximum de notre portefeuille de bières en élargissant les droits de sponsoring locaux à nos marques leader sur certains marchés du football, dont, entre autres, Brahma (Brésil), Hasseröder (Allemagne), Jupiler (Belgique et Pays-Bas), Quilmes (Argentine) et Harbin (Chine), comme nous l'avons fait lors de la Coupe du Monde de la FIFA, Afrique du Sud 2010™.

A travers toutes nos marques, nous offrons en permanence du contenu exclusif afin d'engager, de stimuler et de renforcer les liens entre nos consommateurs et leurs marques préférées :

Stella Artois a offert aux consommateurs l'opportunité de télécharger l'application *9-step Pouring Ritual*, pour perfectionner leur maîtrise de la complexité, de la précision et de l'art du tirage de la bière dans le verre calice propre à Stella Artois. Un jeu interactif permet aux consommateurs de se mesurer à leurs amis sur un tableau de scores mondial.



Les médias sociaux ont apporté une énorme visibilité à notre programme Budweiser Music Kingdom en Chine, qui entame aujourd'hui sa 5^{ème} édition. Par exemple, quelques 47 millions de fans utilisent des sites de médias sociaux comme Renren et Kai Xin pour suivre le concours de karaoke et voter pour leurs candidats préférés. Cela a permis de consolider la position de Budweiser dans les canaux nocturnes et de l'associer davantage aux activités de divertissement populaires.



Une autre application, cette fois pour la FA Cup avec Budweiser, permet aux fans de voter pour l'homme du match (ou « Man of the Match ») – une mission réservée normalement à l'équipe de commentateurs – dans le cadre de la plus ancienne compétition nationale du monde.



Au Brésil, nous avons aussi introduit une innovation d'emballage appréciée, à savoir la canette Copaço pour Brahma. Dotée d'un couvercle amovible qui offre une ouverture plus grande que la normale, la Copaço donne au consommateur l'impression de boire dans un verre tout en bénéficiant des avantages pratiques d'une canette.



Investir dans l'innovation et la rénovation

L'innovation et la rénovation continues sont essentielles pour développer et renforcer la santé des marques. Nous nous efforçons en permanence de moderniser l'image de nos marques auprès des consommateurs par le biais d'initiatives telles que les nouveaux produits, les extensions de gamme, les refontes d'identité visuelle et d'emballage des marques et les nouveaux concepts marketing et commerciaux. De cette manière, nous renouvelons constamment l'intérêt des consommateurs existants et étendons la portée de nos marques à de nouveaux consommateurs et à de nouvelles occasions de consommation. Nous estimons qu'environ 6 % de nos volumes enregistrés cette année est imputable aux initiatives d'innovation et de rénovation.



Investir dans l'innovation et la rénovation Stella Artois Cidre

Le lancement de Stella Artois Cidre au Royaume-Uni est un bon exemple d'innovation de produit réussie en 2011. Nous avons vu une opportunité d'occuper une position solide sur le marché du cidre premium, qui poursuit sa croissance, en offrant aux consommateurs un produit sous une marque connue. Stella Artois Cidre a remporté un succès immédiat –

le volume a dépassé nos attentes et le taux d'achats répétés est impressionnant. Une grande partie de cette part de marché provient de nouveaux consommateurs qui se sont tournés vers la catégorie cidre. La forte performance de ce produit innovant permet également de renforcer la santé de la marque Stella Artois au Royaume-Uni.

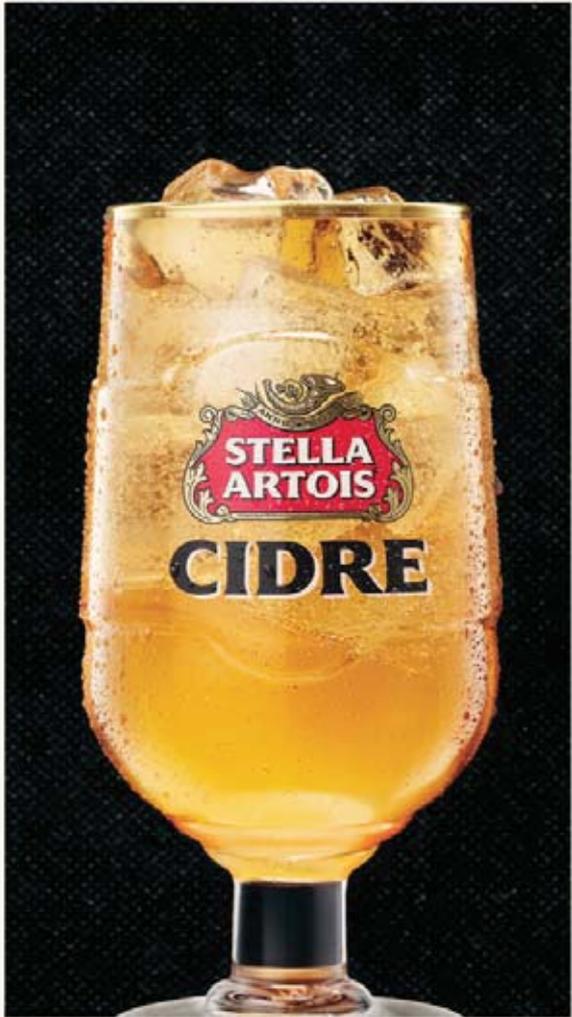
**Stella
Artois =
néctar dos
deuses**

Alan Willms // Facebook

**just trying the
new stella cidre
..... not cider
lol =P its nice**

Michael Crates
// Facebook

POUR
INTO A CHALICE
 → **NOT A GLASS**



C'EST CIDRE NOT → CIDER



Investir dans l'innovation et la rénovation Le nœud papillon Bud

La nouvelle identité visuelle mondiale de Budweiser, incluant la canette au nœud papillon et à l'anneau d'ouverture rouge unique arborant une couronne, montre notre engagement en faveur des innovations d'emballage. Lancée au troisième trimestre 2011, la nouvelle identité montre clairement nos aspirations à faire de Budweiser la première marque de bière du monde, et incite une nouvelle génération de jeunes consommateurs adultes à regarder d'un œil nouveau cette marque traditionnelle.

***fantastico es
el rey de las
bebidas el numero
uno manuel N° 1***

Jaime Toinga
// Facebook



今夜もバ
ドワイザー

Yasushi.I // Twitter

Gonna go
GRAB A
BOWTIE!!!
YEAH!!!

John Harp // Facebook





Investir dans l'innovation et la rénovation L'innovation de par le monde

Autres exemples de succès d'innovation et de rénovation en matière de produits et d'emballages :



En Europe centrale & de l'Est, les innovations ont inclus une nouvelle identité pour notre marque Chernigivske, qui reste la bière la plus populaire en Ukraine. La santé de la marque a également été renforcée par l'introduction des extensions de gamme Chernigivske Pub Lager et Chernigivske Chezz.

Parmi nos innovations de produit introduites en Chine au cours de l'année écoulée, il y a eu Harbin Ice GD et Harbin 1900 Treasure, deux extensions de notre marque nationale Harbin.



Nous avons misé sur l'innovation et la rénovation pour réveiller la préférence pour la marque Quilmes en Amérique latine Sud. Pour ce faire, nous avons créé des extensions comme Quilmes Lieber (bière non-alcoolisée) en 2011 et Quilmes Bajo Cero (une boisson brassée douce et rafraîchissante) en 2010, ainsi que de nouveaux emballages comme les bouteilles consignées et les étiquettes thermochromiques qui changent de couleur suivant la température – toutes ces innovations étant destinées à attirer de nouveau l'attention sur la marque.



Aux Etats-Unis, nous avons annoncé le lancement de Bud Light Platinum, visant à étendre le marché où elle est déjà la marque de bière légère la plus vendue dans le monde. Parmi d'autres innovations récentes aux Etats-Unis, citons Shock Top Raspberry Wheat et Pumpkin Wheat, ainsi que les boissons maltées Margaritaville Spiked Tea et Spiked Lemonade, l'identité visuelle des emballages de Michelob Ultra, et des innovations d'emballages comme le six pack du golfeur de Michelob Ultra, qui offre aux amateurs de cette bière un étui de balles de golf avec cinq canettes de Michelob Ultra.

L'Europe de l'Ouest a lancé plusieurs innovations, notamment Beck's Lime, un mélange rafraîchissant de bière blonde allemande et de jus de citron vert naturel, en Allemagne. Nous avons également lancé Leffe Ruby, Leffe Printemps et Hoegaarden 0,0, une variété non-alcoolisée, en Belgique.

Diggin' the Blue Bottle! Can't Wait to try it! Later....

\m/_/_\m/

Ray Kiss // Facebook



Une magnifique canette calice rénovée a été introduite à l'échelle mondiale pour renforcer l'image de marque de Stella Artois et est désormais disponible sur plusieurs marchés dont le Canada, les Etats-Unis et le Royaume-Uni. La canette arbore la silhouette classique du verre calice sur un fond argent, pour les occasions où l'on ne dispose pas d'un verre sur pied.

Une autre innovation lancée en Amérique latine Sud se concentre sur l'amélioration de l'expérience d'achat de nos bières. Nous avons introduit un programme intitulé Quality Shelves, qui fournit aux détaillants des gondoles en bois attrayantes pour présenter nos bières, ressemblant aux présentoirs que l'on trouve chez les cavistes. Nous pensons que ce programme aide à mettre en valeur le prestige de nos produits et qu'il est en accord avec notre objectif de développer le segment premium.



NEU

**BECK'S
CHARAKTER
TRIFFT AUF
EINEN SCHUSS'
LIMETTE.**

© 2011 Anheuser-Busch, 100% Ertragsgesellschaft

BECK'S LIME 4,9%

**CHEGOU
SKOL
LITRÃO**
O JEITO MAIS REDONDO
DE ECONOMIZAR.

L'innovation a été un facteur clé de notre performance au Brésil. Ces dernières années, par exemple, nous avons multiplié les variantes d'emballage pour Skol, donnant ainsi au consommateur le choix entre 20 tailles et emballages différents, de la canette 269 ml à la fameuse bouteille consignée de 1 litre exclusive.



Il faut des collaborateurs de taille pour créer une entreprise de taille. Il faut une culture exceptionnelle pour révéler le potentiel de collaborateurs exceptionnels. Et une culture exceptionnelle commence avec un rêve exceptionnel.



Rêve, Collaborateurs, Culture

Notre rêve d'être *la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur* réunit de nombreux ingrédients, mais l'élément essentiel est de disposer des meilleurs collaborateurs. Nos 116 000 collègues à travers le monde sont notre plus grand atout et notre seul avantage compétitif durable. Ce qui fait d'eux d'excellents collaborateurs, outre leur talent inné, est notre culture commune, une culture qui valorise l'« ownership », promeut l'excellence et récompense la performance exceptionnelle. Nous croyons en une culture d'« ownership » attirant des collaborateurs qui recherchent plus qu'un emploi, qui souhaitent développer une entreprise et non seulement une carrière.



Rêve, Collaborateurs, Culture Une culture d' « ownership »

Lorsque nos collaborateurs pensent et agissent comme des propriétaires, ils prennent de meilleures décisions et s'impliquent personnellement dans les résultats de leurs actions. Ils comprennent le principe d'endurer pour durer. Cette dynamique de long terme transparait dans toute l'entreprise, y compris au sein du conseil d'administration et chez les actionnaires majoritaires.

Cette mentalité de chef d'entreprise est renforcée par notre système de fixation d'objectifs ambitieux mais réalisables, qui garantit que tous les membres ont conscience de leur rôle dans l'atteinte de ces objectifs, et mesure la performance à de multiples niveaux. Les programmes incitatifs offrent aux cadres dirigeants et aux autres collaborateurs compétents la possibilité de réinvestir leur bonus dans nos actions et de recevoir de la société un montant correspondant. Toutefois, notre culture d' « ownership » ne signifie pas seulement posséder des actions ; cela veut aussi dire assumer des responsabilités quant à nos engagements envers les consommateurs, à la création de valeur pour les actionnaires et à la réalisation de notre rêve.

Notre culture nourrit les collaborateurs qui pensent et agissent comme des propriétaires de l'entreprise, en assumant la responsabilité de leur performance et en s'efforçant de dépasser les attentes.



Notre programme MBA a été créé pour développer notre prochaine génération de leaders à qui nous offrons des projets qui leur posent des défis intéressants, des opportunités de networking mondiales et une grande visibilité auprès des dirigeants de haut niveau de l'entreprise.

« Dans une culture d'ownership, nous assumons nos responsabilités, prenons des décisions pour le long terme et restons fidèles à nos engagements. »



Rêve, Collaborateurs, Culture

Investir dans le développement des talents

Afin de garantir que nous disposerons toujours des meilleurs collaborateurs, nous travaillons activement à la constitution de la « réserve de collaborateurs du 21^e siècle ». Nous accomplissons cet objectif via des programmes de recrutement des meilleurs talents, d'intégration des nouveaux collaborateurs dans notre culture d'« ownership », de renforcement de leurs compétences fonctionnelles et de leadership, et de développement de leur carrière.

Chaque année, nous investissons significativement pour attirer, retenir et développer les collaborateurs talentueux qui seront essentiels pour faire avancer notre entreprise. Nous nous efforçons de recruter des jeunes diplômés prometteurs, leur offrons un large éventail de programmes de formation pour développer leurs compétences fonctionnelles et leurs qualités de leadership et utilisons des processus de pointe pour mesurer et évaluer la performance de nos collaborateurs. Chacun de nos programmes a été enrichi et développé au cours de l'année écoulée.

Le Global Management Trainee

Program. Dans le cadre de ce programme, nous recrutons les meilleurs étudiants issus de plus de 100 grandes universités du monde entier, dont des étudiants de chacune des 10 meilleures universités américaines, 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, commerciaux et autres. Ce programme commence par une semaine à St Louis, où les « *trainees* » du monde entier ont l'occasion de rencontrer les dirigeants de l'entreprise, y compris les membres du conseil d'administration. Au terme d'une période de 10 mois, les candidats rejoignent des fonctions à temps complet au sein de l'organisation mondiale. L'objectif est de créer une équipe hautement qualifiée et complète qui intègre notre culture dès le premier jour. En 2011, nous avons sélectionné 119 personnes pour participer au programme sur plus de 140 000 candidats à travers le monde.

L'AB InBev University. Chacune de nos Zones propose des programmes via l'AB InBev University. Le programme de formation cible le leadership, la méthodologie et l'apprentissage fonctionnel. La partie Leadership concerne le développement des capacités stratégiques nécessaires à de futurs dirigeants. La partie Méthodologie vise à améliorer les processus d'entreprise et l'esprit d'analyse, et est couronnée par l'octroi de *white, green et black belts*. Enfin, nous offrons des cours par rapport à des domaines fonctionnels spécifiques, comme le marketing, les ventes, la direction d'une brasserie, et d'autres secteurs essentiels de notre entreprise. Au sein de l'AB InBev University, nous avons également créé le Learning Management System (LMS), une plateforme de formation en ligne qui facilite l'évaluation et la notation, ainsi que l'administration des programmes de formation. En 2011, près de 7 500 collaborateurs de notre entreprise ont été enregistrés dans le système, et ont effectué au total plus de 22 000 heures de formation.

Les programmes d'excellence. Durant l'année écoulée, nous avons renforcé et standardisé notre éventail de programmes d'excellence, destinés à améliorer l'exécution et à obtenir des résultats durables dans le cadre de nos activités de par le monde. Nous avons aujourd'hui trois programmes généraux : le Brewery Excellence, centré sur les fonctions de production ; le Commercial Excellence, qui aborde les aspects commerciaux et de marketing de nos produits ; et le Support Excellence, pour les membres de l'équipe impliqués dans les fonctions administratives, Finance, Corporate Affairs et autres fonctions de support.

L'Organization and People Review (OPR).

Afin de nous permettre d'identifier les compétences, les besoins en développement et en formation de nos collaborateurs, et de les aider à évoluer au sein de notre entreprise tout en répondant aux besoins de notre organisation, nous avons mis au point un processus d'OPR annuel complet. Celui-ci consiste en des discussions approfondies sur la performance et le développement des collaborateurs, menées à tous les niveaux de l'organisation. Ces discussions sont soutenues par un système OPR unique à

l'entreprise contenant des informations sur les aptitudes, les compétences et les accomplissements de quelque 24 000 collaborateurs occupant des postes à responsabilité dans toute l'entreprise.

Engagement. Nous disposons de processus bien définis pour mesurer et améliorer le niveau d'engagement des employés, ce qui est essentiel pour réussir en tant qu'individus et en tant qu'entreprise. Nous engageons tous nos employés dans un cycle annuel de communication et de feedback standardisés et réguliers, afin de garantir que nos collaborateurs comprennent nos objectifs et s'impliquent pleinement pour les atteindre. Cela encourage également nos collègues à faire des suggestions pour nous améliorer. Enfin, nous mesurons l'engagement des collaborateurs au moyen de sondages annuels basés sur des indicateurs clés internationalement reconnus, et l'amélioration des scores d'engagement est une responsabilité majeure de tous les managers.

Récompense de la performance. Notre structure de rémunération est déterminée sur la base d'objectifs ambitieux, mais réalisables. L'utilisation d'objectifs clairement définis 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 prime est la récompense d'une excellente performance, et non un droit, et qu'un tel système tend à attirer des collaborateurs qui apprécient un environnement rempli de défis et basé sur le mérite.

Sécurité. La chose la plus importante que nous puissions faire pour nos collègues et leurs familles est de garantir un environnement de travail sûr pour tous. La sécurité est l'un des piliers majeurs de notre programme Voyager Plant Optimization (VPO), qui vise à standardiser les procédures pour veiller à ce que tous nos sites de production fonctionnent de la manière la plus sécurisée et la plus efficace. Même si un seul accident est toujours un accident de trop, en 2011, nous avons accompli d'immenses progrès dans le domaine de la sécurité, en réduisant de 18 % le nombre d'accidents avec incapacité de travail.



Notre rêve d'un monde meilleur nous inspire tous à montrer la direction de la consommation responsable, à protéger l'environnement et à faire la différence dans nos communautés.

La puissance de notre rêve

Chez Anheuser-Busch InBev, nous sommes motivés par le rêve d'être *la Meilleure Entreprise Brassicole dans un Monde Meilleur*. Notre rêve est une force puissante. Il nous stimule à construire une entreprise mondiale solide et durable et à mettre cette force au service d'actions qui amélioreront notre monde : pour les consommateurs qui apprécient nos produits, les collaborateurs et partenaires qui nous aident à nous développer, les actionnaires qui ont confiance dans nos perspectives et les communautés au sein desquelles nous vivons.

Nos efforts pour atteindre le rêve d'un Monde Meilleur reposent sur trois piliers clés : la promotion de la consommation responsable, la protection et la préservation de l'environnement et l'implication dans nos communautés. Dans toute l'entreprise, nos 116 000 collègues partagent le même rêve et travaillent chaque jour pour le concrétiser.



Best Beer Company
in a Better World



La puissance de notre rêve Promotion de la consommation responsable

En tant que premier brasseur au niveau mondial, nous devons montrer l'exemple au secteur concernant la promotion de la consommation responsable de nos produits par des adultes en ayant atteint l'âge légal. Sur chacun de nos marchés, nous sponsorisons des programmes visant à promouvoir la consommation responsable et à lutter contre l'abus d'alcool, incluant notamment des programmes de conducteurs désignés, les campagnes « We I.D. », *Family Talk About Drinking*, et des centaines d'autres initiatives. Uniquement aux Etats-Unis déjà, nous avons investi plus de 875 millions d'USD

dans des initiatives de consommation responsable depuis 1982.

Dans le but d'attirer l'attention du monde entier sur l'importance de la consommation responsable, nous avons organisé en septembre 2011 la deuxième édition du Global Be(er) Responsible Day. Nos collaborateurs ainsi que des distributeurs, bars, clubs, détaillants, forces de l'ordre et groupes communautaires ont tous collaboré dans de nombreuses activités pour la promotion de consommation responsable menées dans plus de 20 pays.

**I'll be the DD
next time we go
out so he can
« Grab Some Buds »**

Justin M Sherrill // Facebook



En rapport avec ce Global Be(er) Responsible Day annuel, nous avons annoncé une série d'objectifs ambitieux pour accroître nos efforts à l'égard de la promotion de la consommation responsable. Nous les avons publiés en pleine page dans The Wall Street Journal et le Financial Times.

ABInBev

Our message in every bottle.

Responsibility means offering things to different people. To a parent, it's talking to your kids about underage drinking. To a group of friends, it's choosing a designated driver. To a bartender, it's checking IDs. And to 114,000 Anheuser-Busch InBev colleagues around the world, it's doing everything we can — with every beer we brew — to ensure that our products are enjoyed responsibly.

For more information, visit www.ab-inbev.com.

Scan with a mobile app reader for more information.

Nous avons travaillé avec Pão de Açúcar, la plus grande chaîne de supermarchés du Brésil, pour mettre en place des programmes de vérification d'identité dans des magasins à travers le pays.



Fiers des efforts de nos collaborateurs pour soutenir tous les ans le Global Be(er) Responsible Day, nous nous engageons chaque jour à promouvoir la consommation responsable de nos produits. Quelques exemples d'activités dédiées à la consommation responsable de par le monde :

- En Chine, nous travaillons en partenariat avec la police routière de Pékin pour créer une campagne incluant le clip musical populaire « I Do ». Lancé sur les médias numériques, ce clip encourage les consommateurs à se proposer pour être celui qui ne boit pas. Nos campagnes ont incité plus de 13 millions de consommateurs chinois à prendre l'engagement d'être conducteur désigné.
- Aux Etats-Unis, nos collaborateurs ont créé un panneau d'affichage humain lors d'un match des Cardinals de St Louis pour faire la promotion du programme de conducteurs désignés de Budweiser et ont encouragé les adultes à soutenir les conducteurs désignés sur la page Facebook de Budweiser ; ils ont ainsi obtenu 50 000 promesses. En outre, nous avons sponsorisé le « Bud Light Good Sport Designated Driver Challenge », dans lequel des équipes rivales de la NFL s'affrontent pour être l'équipe capable d'inciter le plus de fans à signer des promesses de devenir conducteur désigné.
- Nous avons également collaboré avec Mumsnet, un site d'information sur l'éducation des enfants, pour lancer *Family Talk UK* sur Facebook. Cette campagne en ligne propose des vidéos de groupes de parents qui échangent des conseils, des suggestions et des expériences personnelles, afin d'encourager le dialogue

avec les enfants sur la consommation d'alcool par les jeunes qui n'en ont pas encore l'âge.

- Des pages Facebook ou des sites web ont été créés aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en France et aux Pays-Bas concernant *Family Talk About Drinking*, qui explique aux parents comment aborder avec leurs enfants le sujet de la consommation d'alcool par les jeunes qui n'en ont pas encore l'âge. En Belgique, tous nos collaborateurs ont reçu chez eux un exemplaire du guide *Family Talk About Drinking*. Aux Etats-Unis, nous avons organisé une table ronde virtuelle sur Facebook pour permettre aux visiteurs de poser des questions pendant la diffusion en direct.
- En Ukraine, nous avons lancé le programme « six handshakes », encourageant les adultes à distribuer des cartes d'information sur la consommation responsable à six amis consommateurs, dans le but de diffuser le message de responsabilité à un maximum de personnes. 4 500 collaborateurs en Russie ont distribué des informations sur la consommation responsable dans des parcs, plateformes de correspondance et autres lieux publics à haute visibilité.
- En Argentine, nous avons célébré la toute première Global Be(er) Responsible Week en partenariat avec l'ONG Asociación Conciencia pour communiquer des messages sur la prévention de la consommation d'alcool par les jeunes qui n'en ont pas encore l'âge, la promotion du système de conducteur désigné et l'information des employés et consommateurs.

Nos objectifs, à réaliser avant fin 2014 et audités indépendamment, sont les suivants :

Atteindre au moins 100 millions d'adultes avec des programmes aidant les parents à aborder avec leurs enfants le sujet de la consommation d'alcool par les jeunes qui n'en ont pas encore l'âge.

Fournir des outils de vérification d'identité et d'autres sources d'informations pédagogiques à au moins un demi-million de bars, clubs, restaurants et épiceries pour les aider à empêcher la vente d'alcool aux jeunes qui n'en ont pas encore l'âge.

Former à la vente responsable de boissons alcoolisées au moins un million de barmans, serveurs, épiciers et autres personnes qui servent et vendent de l'alcool.

Atteindre au moins un demi-milliard de consommateurs ayant l'âge légal pour leur faire prendre conscience de l'importance de désigner un conducteur qui ne boit pas ou de se faire raccompagner chez soi.

Investir au moins 300 millions d'USD dans la publicité et les programmes visant à rappeler aux consommateurs l'importance de la consommation responsable et à les sensibiliser à ce sujet.

Continuer de célébrer chaque année le Global Be(er) Responsible Day pour promouvoir l'importance de la consommation responsable auprès de nos employés, clients des commerces de détail et consommateurs.



La puissance de notre rêve

Environnement

La bière est un produit à base d'ingrédients naturels, et c'est pour cette raison qu'il est fondamental de gérer nos terres, notre eau et les autres ressources afin de pouvoir garantir la qualité de nos marques à long terme. Nous nous efforçons d'être aussi efficaces que possible concernant l'utilisation des ressources naturelles ; nous investissons dans des projets et technologies pour économiser l'eau et l'énergie et réduire nos déchets, et nous oeuvrons pour sensibiliser nos employés, les consommateurs et le grand public aux problèmes environnementaux.

Nous nous sommes fixés des objectifs ambitieux pour réduire l'impact environnemental de notre entreprise, comparé à 2009 :

Indicateurs de performance clés	Objectif 2012
Consommation d'eau par hectolitre de production (hl/hl)	3,5
Réduction de la consommation d'énergie par hectolitre de production (hl/hl)	10 %
Réduction des émissions de CO ₂ par hectolitre de production (hl/hl)	10 %
Taux de recyclage des déchets et produits dérivés	99 %

En 2011, nous avons fait d'importants progrès vers la réalisation de ces objectifs. La consommation d'eau par hl a été réduite de 8,2 %, et plusieurs de nos Zones ont atteint ou dépassé l'objectif de 3,5 hl/hl avec une année d'avance. La consommation d'énergie par hl a diminué de 5,2 % au cours de l'année écoulée et a été réduite de plus de 8,7 % depuis 2009. Les émissions de CO₂ ont été réduites de 5,0 % en 2011. Nous recyclons désormais 98,2 % des déchets solides produits par nos usines.

Le World Environment Day (WED), sponsorisé par le United Nations Environment Programme (UNEP) est devenu un important point de ralliement mondial dans le cadre de notre engagement permanent à réduire notre impact sur l'environnement. En 2011, 60 000 collaborateurs – soit presque la moitié de l'entreprise – ont pris part à près de 700 projets WED.

Toutes nos Zones ont mis en oeuvre des initiatives environnementales innovantes, dont les suivantes :

- Aux Etats-Unis, plusieurs brasseries ont organisé des événements de nettoyage de cours d'eau, en collaboration l'ONG River Network – partenaire de longue date, pour impliquer nos collaborateurs, leurs familles et nos partenaires communautaires.
- Au Brésil, nous avons travaillé en partenariat avec la compagnie des eaux locale de São Paulo pour soutenir Cyan Bank, un programme permettant aux ménages de gagner des « points de récompense » suivant la quantité d'eau qu'ils économisent.
- Dans la ville brésilienne de Rio de Janeiro, notre usine de production de bouteilles en verre a réduit l'utilisation de gaz naturel de 3,3 % en obtenant du biogaz renouvelable provenant du système de récupération de bio-énergie de notre brasserie voisine, ce qui représente une réduction de 669 tonnes d'émissions de CO₂ par an.
- Dix de nos brasseries implantées en Amérique latine utilisent la biomasse renouvelable comme source de chauffage principale.
- Notre Zone Amérique latine Sud a lancé une campagne éducative pour sensibiliser les foyers aux méthodes d'économie d'eau. Aussi, un employé de l'usine de Corrientes en Argentine a suggéré lors du World Environment Day de réutiliser l'eau récupérée des condenseurs d'évaporation, ce qui permet d'économiser environ 400 000 hl d'eau douce par an.
- En Europe de l'Ouest, nous avons distribué gratuitement 5 000 économiseurs d'eau aux bars et pubs, afin de réduire la quantité d'eau utilisée traditionnellement dans un évier de pub. Ces dispositifs peuvent permettre de réduire la consommation



d'eau de 50 %, et par là-même le montant des factures d'eau.

- Notre brasserie de Louvain en Belgique a achevé avec succès l'installation d'une centrale de cogénération à turbine à gaz de pointe. Le nouveau système fournit plus de 60 % de l'électricité nécessaire à la brasserie et récupère la chaleur résiduelle de la production d'électricité, réduisant les émissions de CO₂.
- En Europe centrale & de l'Est, nous avons lancé le programme « Water Master » pour appliquer les trois meilleures pratiques d'économie d'eau de la Zone dans toutes ses brasseries. Nos collaborateurs ont participé bénévolement à de nombreuses activités organisées lors du World Environment Day, consistant par exemple à nettoyer des parcs, repeindre des écoles et planter des arbres.
- En Chine, une vidéo humoristique a été tournée, avec nos collaborateurs comme

En travaillant avec l'ONG Living Lands and Waters, Budweiser a sponsorisé la campagne « Grow One, Save a Million. », pour laquelle plus de 2 300 collègues américains ne se sont pas rasés pendant deux semaines et ont mis au défi les fans Facebook d'en faire autant – ce qui a permis d'économiser quelque 560 000 gallons.





La puissance de notre rêve Communauté

Notre première éolienne pour la production d'électricité a été installée dans notre usine de Fairfield en Californie. Cette éolienne devrait produire jusqu'à 20 % des besoins en électricité de la brasserie.

acteurs, pour promouvoir le thème « les 10 meilleures façons d'économiser l'eau et l'énergie pour un Monde Meilleur ». La vidéo a été diffusée via les réseaux sociaux locaux.

- Réduire les soucis environnementaux causés par la croissance économique accélérée a été un point d'attention majeur en Chine. La mise en œuvre de bonnes pratiques opérationnelles nous ont permis de réduire la consommation d'énergie et d'eau de respectivement 22,2 % et 32,6 % par hl au cours des trois dernières années. En 2011, nous avons annoncé un partenariat stratégique avec GE, un leader spécialisé en fourniture d'eau et d'électricité durable, afin de rechercher des solutions innovantes pour stimuler les économies d'énergie et d'eau dans nos usines existantes et nouvelles à travers la Chine.
- Créée aux Etats-Unis en 1978, Anheuser-Busch Recycling Corporation travaille avec des partenaires industriels, ainsi que des centaines d'entreprises de collecte du pays, et recycle aujourd'hui 77 % de l'aluminium que nous commercialisons aux Etats-Unis.

Chaque année, nous soutenons les communautés au sein desquelles nous vivons et opérons, en aidant les victimes de catastrophes naturelles via des dons d'eau potable ou autres, des activités bénévoles de nos collaborateurs et un soutien financier fourni aux organisations sans but lucratif. Nous exerçons également 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 activités locales.

Voici quelques exemples de nos diverses initiatives communautaires :

- Plusieurs de nos Zones, notamment l'Amérique latine Sud et l'Asie-Pacifique, ont instauré des journées de bénévolat. Considérant cela comme une bonne pratique, nous étendrons le concept en 2012 à d'autres Zones, qui choisiront chacune une journée particulière à consacrer au bénévolat communautaire.
- Aux Etats-Unis, Budweiser a récolté 2 millions d'USD pour Folds of Honor, une organisation qui offre des bourses d'étude aux familles de militaires. Nos collaborateurs ont également participé activement à des programmes d'Habitat for Humanity dans les villes de St. Louis, Jacksonville et Dallas et ont permis d'obtenir plus de 3 millions d'USD pour la United Way.
- La passion du Brésil pour le football a inspiré un programme intitulé « *Brahma in the Community* », dans lequel nous encourageons l'utilisation du football pour promouvoir la transformation socio-économique. Ce programme vise à stimuler la construction d'installations de football au sein des communautés défavorisées de Rio de Janeiro, afin d'améliorer l'infrastructure, divertir, créer des opportunités de revenus et enseigner les valeurs de l'esprit d'équipe. Certaines activités ciblent également la promotion de la consommation responsable.
- Dans plusieurs pays d'Europe de l'Ouest, nous avons organisé des collectes de denrées alimentaires pour soutenir les banques alimentaires locales qui contribuent à l'alimentation de familles de nos communautés qui, sans cette aide, ne mangeraient pas à leur faim.
- Nous aidons au nettoyage et à l'embellissement de communautés en Russie, en prenant part au programme annuel de longue date intitulé « We All Live



En Chine, nous avons continué à soutenir les « Hope Schools », sur base de notre projet Hope School initial, qui a ouvert ses portes en 2010 à Laomeng Village, comté de Jinping, dans la province de Yunnan. Nos contributions ont permis de reconstruire l'école, de créer une bibliothèque et une salle informatique, de fournir des ordinateurs, des bureaux, des chaises et du matériel d'enseignement, ainsi que de financer des bourses d'étude. Deux nouvelles « Hope Schools » ont vu le jour à Malipo et Harbin en 2011, portant à quatre le nombre total de « Hope Schools ».

Here ». Chaque année au printemps, dans les villes de Klin, Saransk, Perm et Omsk entre autres, nos collaborateurs et leurs familles se joignent aux habitants et aux autorités locales pour nettoyer les rues.

- L'un des meilleurs moyens de mettre nos ressources au service des communautés défavorisées est d'utiliser nos usines pour produire des canettes d'eau potable et de les distribuer dans les régions touchées par des catastrophes naturelles. En 2011, nos sites de production situés aux Etats-Unis ont fait don de près de 2 millions de canettes d'eau potable d'urgence à 42 communautés.
- Nous contribuons également au bien-être économique des communautés et pays dans lesquels nous travaillons. Les salaires versés en 2011 ont représenté un montant total d'environ 3,2 milliards d'USD. Les dépenses d'investissement mondiales ont totalisé 3,3 milliards 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, qui permettent de soutenir les programmes gouvernementaux à travers le monde, ont généré environ 12 milliards d'USD.

« **Nous sommes 116 000 collègues motivés par un seul rêve. »** »

**今日はバド
ワイザーを呑
んでいます。。**

@pinag_sama_sama
// Twitter

**jupiler is nog
altijd het beste
belgische bier**

Sonja Vander Putten
// Facebook

**Cheers
to the king
of beers**

Victor Purdy
// Facebook

**Hasseröder
wir lieben
DICH!!!**

Bauwagen Staltz
// Facebook

**Una Stella
Artois, para
el calor :)**

Vania Arancibia // Twitter

**The Elvis
of Beers!**

Blake Walker // Facebook