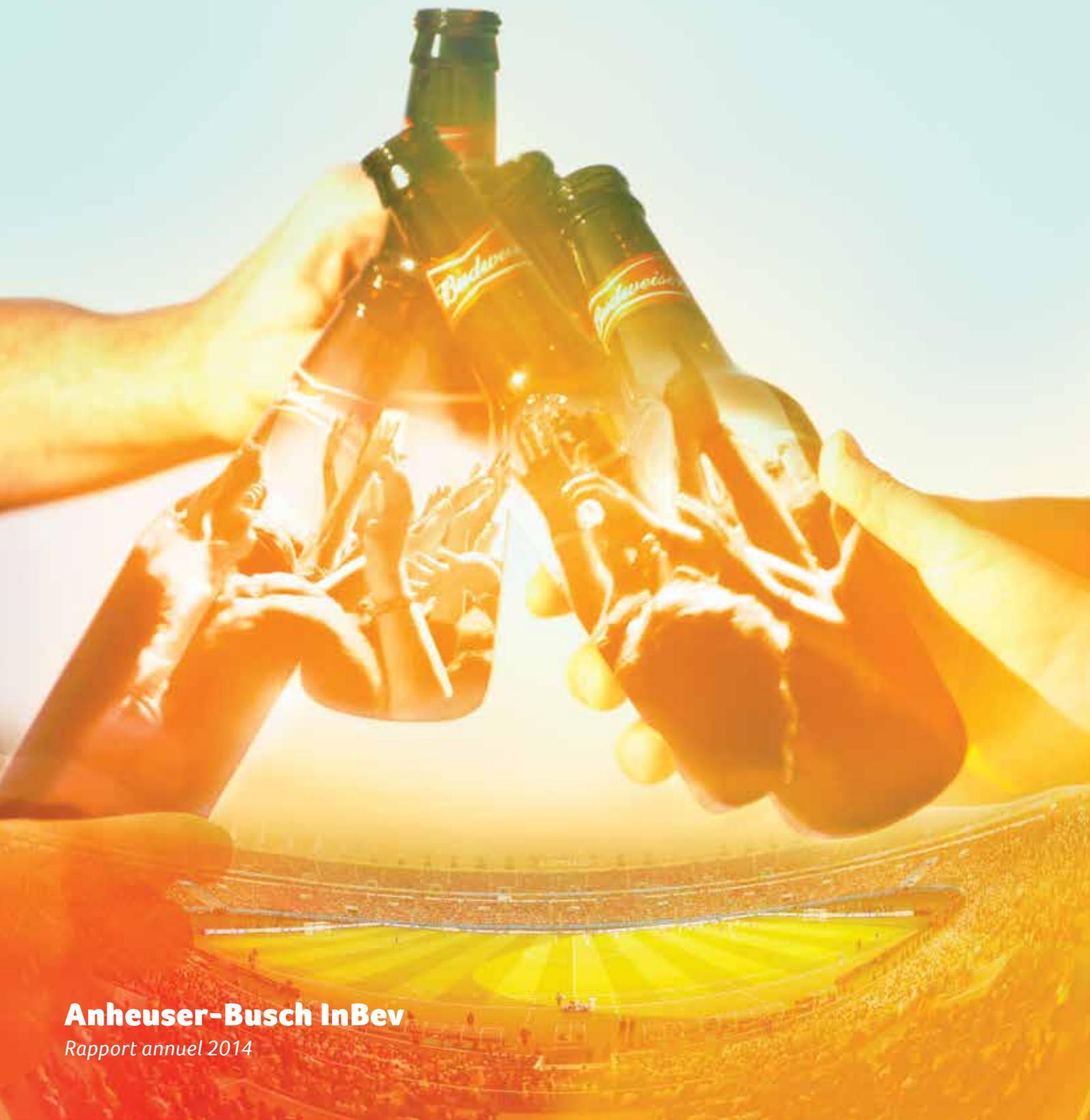


Notre Rêve:

**La Meilleure Entreprise Brassicole
Qui Réunit les Gens
pour un Monde Meilleur**



Anheuser-Busch InBev

Rapport annuel 2014

Contenu

- 1 Notre manifeste
- 2 A nos Actionnaires
- 6 Solides fondements stratégiques
- 20 Plateformes axées sur la croissance
- 36 Rêve-Collaborateurs-Culture
- 42 Réunir les gens pour un Monde Meilleur
- 49 Rapport financier
- 155 Déclaration de gouvernance d'entreprise



Ouvrez le dépliant pour un aperçu de notre performance financière



La meilleure entreprise brassicole qui réunit les gens pour un Monde Meilleur

Nous sommes une entreprise de collaborateurs qui pensent et agissent comme des propriétaires.
Nous croyons qu'il faut tout donner pour obtenir ce que l'on veut.

Nous faisons tout pour être les meilleurs,
En poursuivant notre Rêve,
En investissant dans les personnes et dans le monde qui nous entoure.

Depuis des siècles nous réunissons les gens.
A travers le sport, la musique et la culture,
En créant des moments de plaisir au quotidien et de bonheur exceptionnel,
En saisissant chaque occasion d'offrir plus que ce qu'attendent les gens.

Pour toutes ces raisons, nous nous investissons dans le travail,
Des plantations au marché, en passant par la brasserie,
Fiers et responsables à chaque étape.
En ouvrant la voie à un meilleur avenir auquel nous sommes heureux de contribuer,
Et en savourant les bons moments qui nous réunissent.

Nous sommes AB InBev.

**La meilleure entreprise brassicole
qui réunit les gens
pour un Monde Meilleur**

À propos d'Anheuser-Busch InBev

Anheuser-Busch InBev (Euronext : ABI, NYSE : BUD) est le brasseur numéro 1 au niveau mondial et l'une des cinq plus grandes sociétés de biens de consommation au monde. Notre entreprise compte environ 155 000 collaborateurs, présents dans 25 pays, et brasse un grand nombre des marques de bière les plus appréciées au monde. En 2014, AB InBev a généré des produits de 47,1 milliards d'USD.

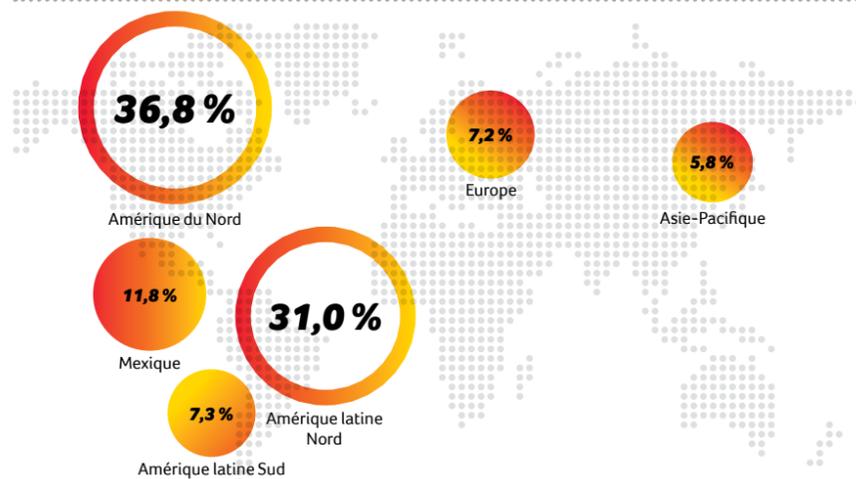
Nous disposons d'un portefeuille de plus de 200 marques de bière, dont 16 « billion-dollar brands », ou marques représentant une valeur commerciale de plus d'1 milliard d'USD. Ce portefeuille diversifié comprend nos marques mondiales Budweiser®, Corona® et Stella Artois® ; des marques internationales comme Beck's®, Leffe® et Hoegaarden® ; et des championnes locales telles que Bud Light®, Skol®, Brahma®, Antarctica®, Quilmes®, Victoria®, Modelo Especial®, Michelob Ultra®, Harbin®, Sedrin®, Klinskoye®, Sibirskaia Korona®, Chernigivske®, Cass® et Jupiler®. Notre portefeuille solide et équilibré compte six des 10 marques de bière ayant le plus de valeur au monde*.

Le dévouement d'AB InBev à son héritage et à la qualité trouve ses origines dans des traditions brassicoles qui datent de 1366, du temps de la brasserie Den Hoorn à Leuven en Belgique ainsi que dans l'esprit innovateur de la brasserie Anheuser & Co, dont les origines remontent à 1852, à St. Louis aux États-Unis.

Nous sommes unis par notre Rêve d'être la **meilleure entreprise brassicole qui réunit les gens pour un Monde Meilleur**. Notre Rêve nous impose le respect de hautes exigences. Il nous pousse non seulement à faire des produits de la plus haute qualité et à atteindre des résultats exceptionnels, mais aussi à prôner la vocation unique de la bière qui est celle d'être le premier réseau social. Réunir les gens est le fondement de notre activité quotidienne, que nous recherchons l'excellence, que nous partageons de grandes expériences ou que nous faisons une différence positive dans les communautés au sein desquelles nous vivons et travaillons.

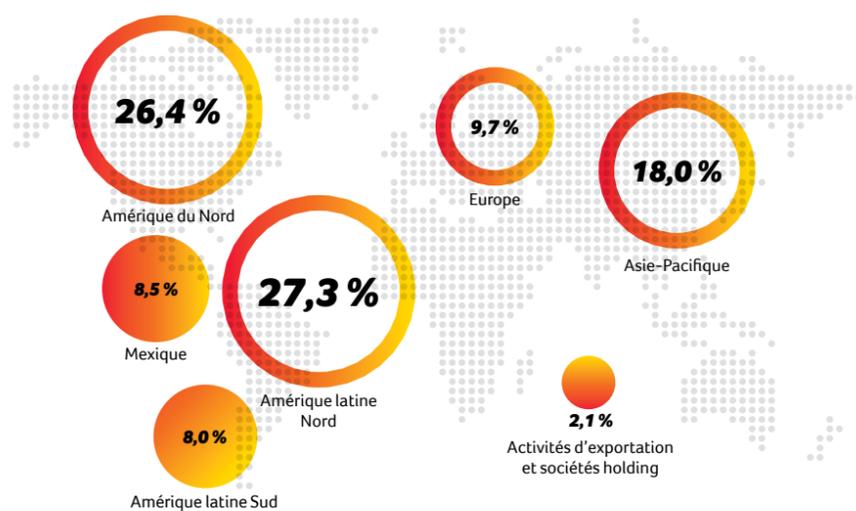
*BrandZ™ Top 100 des marques mondiales ayant le plus de valeur en 2014

Contribution par région en termes d'EBITDA normalisé* — 2014

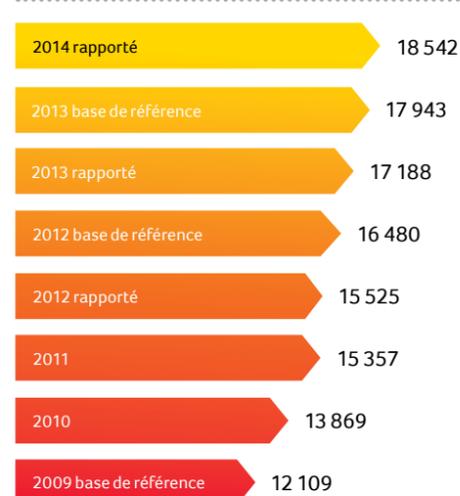


* Hors activités d'exportation et sociétés holding

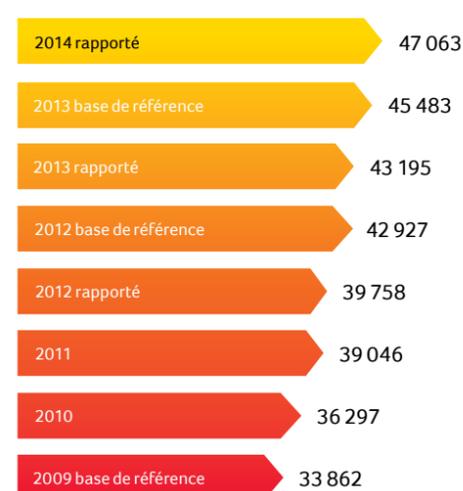
Contribution par région en termes de volumes* — 2014



EBITDA normalisé (en million d'USD)



Produits (en million d'USD)



Les produits ont atteint 47 063 millions d'USD, soit une croissance organique de 5,9 % et les produits/hl ont augmenté de 5,3 %.

Le volume des marques prioritaires a augmenté de 2.2 % et représente 68 % de notre propre volume de bière.

L'EBITDA s'est accru de 6,6 % à 18 542 millions d'USD et la marge EBITDA a augmenté de 25 points de base pour atteindre 39,4 %.

Le bénéfice normalisé attribuable aux porteurs de capitaux propres a enregistré une hausse de 11,7 % en termes nominaux pour atteindre 8 865 millions d'USD et le BPA normalisé a progressé de 4,91 d'USD à 5,43 d'USD.

Le ratio endettement net/EBITDA était de 2,27 x.

En million d'USD sauf indication contraire	2009 base de référence ¹	2010	2011	2012 rapporté ²	2012 base de référence ³	2013 rapporté	2013 base de référence ⁴	2014
Volumes (millions d'hl)	391	399	399	403	431	425	446	459
Produits	33 862	36 297	39 046	39 758	42 927	43 195	45 483	47 063
EBITDA normalisé	12 109	13 869	15 357	15 525	16 480	17 188	17 943	18 542
EBITDA	–	13 685	15 112	15 493	16 590	23 428	–	18 465
Bénéfice d'exploitation normalisé	9 600	11 165	12 607	12 779	13 537	14 203	14 800	15 308
Bénéfice normalisé attribuable aux porteurs de capitaux propres d'Anheuser-Busch InBev	–	5 040	6 449	7 201	7 271	7 936	–	8 865
Bénéfice attribuable aux porteurs de capitaux propres d'Anheuser-Busch InBev	–	4 026	5 855	7 160	7 374	14 394	–	9 216
Dettes financières nettes	–	39 704	34 688	30 114	–	38 831	–	42 135
Flux de trésorerie provenant des opérations d'exploitation	–	9 905	12 486	13 268	–	13 864	–	14 144
Bénéfice normalisé par action (USD)	–	3,17	4,04	4,50	–	4,91	–	5,43
Dividende par action (USD)	–	1,07	1,55	2,24	–	2,83	–	3,52
Dividende par action (euros)	–	0,80	1,20	1,70	–	2,05	–	3,00
Pay out ratio (%)	–	33,8	38,5	49,8	–	57,6	–	64,8
Moyenne pondérée d'actions ordinaires (en millions d'actions)	–	1 592	1 595	1 600	–	1 617	–	1 634
Cours maximum de l'action (euros)	–	46,3	47,4	71,1	–	79,6	–	94,89
Cours minimum de l'action (euros)	–	33,5	33,9	46,1	–	63,44	–	69,14
Cours de l'action à la date de clôture (euros)	–	42,8	47,3	65,7	–	77,26	–	93,86
Capitalisation du marché (millions d'USD)	–	91 097	98 315	138 716	–	171 142	–	183 167
Capitalisation du marché (millions d'euros)	–	68 176	75 983	105 209	–	124 097	–	150 867

1. 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 dans le présent rapport annuel les volumes et résultats consolidés de 2009 jusqu'à l'EBIT normalisé à titre de comparaison, en considérant que toutes les cessions ont été clôturées dès le 1er janvier 2009 et en rapportant certaines opérations intra-groupe dans les activités d'exportation et sociétés holding.
2. Chiffres 2012 sur une base rapportée, ajustés de façon à refléter l'impact de l'application rétroactive de la norme IAS 19 Avantages au personnel révisée.
3. Vu la nature évolutive de la transaction avec Grupo Modelo et afin de faciliter la compréhension de la performance sous-jacente d'AB InBev, AB InBev a modifié son information par segment 2012 aux fins de la publication de nos résultats et du contrôle interne effectué par la direction. Cette présentation (appelée la « base de référence 2012 ») inclut, à des fins comparatives, les résultats de Grupo Modelo comme si le rapprochement avait eu lieu le 4 juin 2012. Suite au rapprochement, les opérations de Grupo Modelo sont rapportées dans les segments suivants en fonction de leur position géographique : les activités brassicoles et de conditionnement du Mexique sont incluses dans la nouvelle Zone Mexique ; l'activité espagnole, dans la Zone Europe ; et l'activité d'exportation, dans le segment activités d'exportation et sociétés holding.
4. La base de référence 2013 inclut 12 mois d'activités de Grupo Modelo pour faciliter la compréhension de l'activité sous-jacente d'AB InBev. La base de référence 2013 reflète en outre la fusion des Zones Europe de l'Ouest et Europe centrale & de l'Est en une Zone Europe unique, ainsi qu'un certain nombre de modifications dans les rapports de gestion intra-Zone, entrées en vigueur le 1er janvier 2014.

La meilleure entreprise brassicole qui réunit les gens pour un Monde Meilleur

Nous sommes une entreprise de collaborateurs qui pensent et agissent comme des propriétaires.
Nous croyons qu'il faut tout donner pour obtenir ce que l'on veut.

Nous faisons tout pour être les meilleurs,
En poursuivant notre Rêve,
En investissant dans les personnes et dans le monde qui nous entoure.

Depuis des siècles nous réunissons les gens.
A travers le sport, la musique et la culture,
En créant des moments de plaisir au quotidien et de bonheur exceptionnel,
En saisissant chaque occasion d'offrir plus que ce qu'attendent les gens.

Pour toutes ces raisons, nous nous investissons dans le travail,
Des plantations au marché, en passant par la brasserie,
Fiers et responsables à chaque étape.
En ouvrant la voie à un meilleur avenir auquel nous sommes heureux de contribuer,
Et en savourant les bons moments qui nous réunissent.

Nous sommes AB InBev.

**La meilleure entreprise brassicole
qui réunit les gens
pour un Monde Meilleur**

À nos Actionnaires

Construire une entreprise qui résistera à l'épreuve du temps

L'année 2014 a de nouveau été marquée par une solide performance financière, avec d'excellents résultats commerciaux sur la plupart de nos principaux marchés et une poursuite de l'expansion de nos marques mondiales. Mais AB InBev n'a jamais mesuré sa réussite uniquement par ses résultats trimestriels ou même annuels. Nous sommes poussés par notre désir de bâtir une entreprise capable de résister à l'épreuve du temps et de créer de la valeur pour nos actionnaires, non seulement pour les 10 ou 20, mais pour les 100 prochaines années. Notre état d'esprit s'étend véritablement sur le long terme.

Au cours des 10 premières années qui ont suivi le rapprochement d'Interbrew et d'Ambev, nous avons construit de solides fondations. Nous avons développé le brasseur numéro 1 au niveau mondial, grâce à une croissance organique et à des rapprochements qui ont changé le secteur, notamment avec Anheuser-Busch en 2008 et Grupo Modelo en 2013. Nous avons également développé les marques de bière leaders sur le marché mondial, qui ont une nette préférence des consommateurs et un solide potentiel de croissance, et nous avons amené les produits nets par hectolitre au-dessus de l'inflation grâce à de bonnes pratiques de gestion des revenus et à une premiumisation de notre portefeuille. Ceci a entraîné une forte croissance des marges, des flux de trésorerie et du rendement total pour les actionnaires.

Toutefois, le propre de notre culture est de ne jamais se satisfaire pleinement de nos résultats ; nous cherchons toujours à nous améliorer. Nous développons nos activités dans un environnement en rapide mutation, où la volatilité et l'incertitude sont là pour durer et où les tendances et habitudes des consommateurs changent toujours plus vite. Il faut donc que nous soyons vifs et rapides pour anticiper les nouveaux goûts, demandes et comportements, en cultivant un esprit d'innovation même si nous nous classons parmi les cinq plus grandes sociétés de biens de consommation. Nous devons faire preuve d'inventivité pour satisfaire pleinement les consommateurs d'aujourd'hui et de demain.

Dans ce nouvel environnement où les consommateurs sont en constante évolution, la rapidité est essentielle et nous devons agir avec un sens de l'urgence plus aigu que jamais. Nous ne pouvons pas adopter une attitude complaisante et nous devons éviter d'agir comme *l'acteur historique du secteur*. Nous devons par contre être dynamiques et flexibles et prendre des risques mesurés. Mais avant tout, il faut que nous nous rappelions ce qui nous a permis de nouer avec le succès : en étant un *challenger*, en agissant avec audace, rapidité et créativité.

C'est dans cet état d'esprit et animés par l'envie d'aller toujours plus loin, que nous avons fait évoluer notre Rêve et nous ambitionnons de construire la **Meilleure Entreprise Brassicole Qui Réunit les Gens pour un Monde Meilleur**.

Nous nous sommes posés une série de questions et nous avons fait de même avec les parties prenantes de notre entreprise. Que fait véritablement AB InBev ? Que représentons-nous ? Comment pouvons-nous faire une différence dans le monde dans lequel nous vivons et travaillons et changer les choses ?

En posant ces questions, il est devenu évident que ce que nous faisons réellement est **réunir les gens**. Nous avons l'opportunité et la capacité uniques de réunir les gens, via le sport, la musique et la culture, pour qu'ils savourent de grandes bières et partagent des expériences inoubliables grâce à notre portefeuille de marques très appréciées, notre portée internationale et notre engagement à apporter une différence dans nos communautés. Nous réunissons également nos collaborateurs à travers le monde, dans un effort commun pour réaliser notre Rêve.

Traduire notre Rêve en actes concrets

Aujourd'hui, les informations et choix dont disposent les consommateurs sont plus nombreux que jamais, leurs comportements, préférences et goûts évoluant constamment. Ceci étant la nouvelle norme, nous devons veiller à ce que nos marques restent pertinentes et fassent partie du quotidien des consommateurs. Pour relever ces défis, nous avons défini une stratégie claire que nous déployons à travers notre organisation.

Nous exploitons la connaissance profonde des consommateurs dans la perspective d'accroître notre part de marché dans l'ensemble du secteur des boissons alcoolisées, plutôt que de nous concentrer exclusivement sur les occasions de consommation de bière. Pour asseoir notre succès futur, nous devons séduire les consommateurs qui ont atteint l'âge légal pour consommer de l'alcool. Il faut que nos marques se rapprochent d'eux pour devenir leur premier choix. Nous devons également conduire la croissance dans le segment premium, ce qui nous forcera à placer la barre toujours plus haut. Nous voyons dans ce domaine une opportunité majeure pour notre portefeuille mondial et international.

Des études mondiales sur les consommateurs potentiels de nos produits et leurs préférences nous ont permis d'identifier plusieurs plateformes axées sur la croissance ou GDP (*Growth Driven Platforms*). Ces GDP constituent des opportunités distinctes pour nos marques, comme par exemple apprécier un bon repas, sortir le soir pour se détendre ou inviter des amis. Les informations glanées seront utilisées pour promouvoir nos initiatives commerciales et de marketing et notre programme d'innovation.

Réunir les gens grâce au portefeuille le plus solide et le plus polyvalent du secteur

Nous avons des bases solides. Nous croyons que notre portefeuille de marques est le plus solide du secteur, avec 16 marques générant chacune plus d'1 milliard d'USD en valeur de ventes au détail par an

« Nous sommes poussés par notre désir de bâtir une entreprise capable de résister à l'épreuve du temps et de créer de la valeur pour nos actionnaires. »



MixxTail Mojito est un excellent exemple de notre vision qui s'étend au-delà de la catégorie de la bière pour répondre à un large éventail de goûts des consommateurs.

Avec les plateformes axées sur la croissance nous utilisons notre connaissance du consommateur afin de développer davantage d'occasions pour jouir de nos marques.



Via l'activation numérique, la campagne puissante de Bud Light « Up for Whatever » rejoint un plus grand nombre de consommateurs ayant l'âge légal pour consommer des boissons alcoolisées.



À nos Actionnaires

Construire une entreprise qui résistera à l'épreuve du temps

L'année 2014 a de nouveau été marquée par une solide performance financière, avec d'excellents résultats commerciaux sur la plupart de nos principaux marchés et une poursuite de l'expansion de nos marques mondiales. Mais AB InBev n'a jamais mesuré sa réussite uniquement par ses résultats trimestriels ou même annuels. Nous sommes poussés par notre désir de bâtir une entreprise capable de résister à l'épreuve du temps et de créer de la valeur pour nos actionnaires, non seulement pour les 10 ou 20, mais pour les 100 prochaines années. Notre état d'esprit s'étend véritablement sur le long terme.

Au cours des 10 premières années qui ont suivi le rapprochement d'Interbrew et d'Ambev, nous avons construit de solides fondations. Nous avons développé le brasseur numéro 1 au niveau mondial, grâce à une croissance organique et à des rapprochements qui ont changé le secteur, notamment avec Anheuser-Busch en 2008 et Grupo Modelo en 2013. Nous avons également développé les marques de bière leaders sur le marché mondial, qui ont une nette préférence des consommateurs et un solide potentiel de croissance, et nous avons amené les produits nets par hectolitre au-dessus de l'inflation grâce à de bonnes pratiques de gestion des revenus et à une premiumisation de notre portefeuille. Ceci a entraîné une forte croissance des marges, des flux de trésorerie et du rendement total pour les actionnaires.

Toutefois, le propre de notre culture est de ne jamais se satisfaire pleinement de nos résultats ; nous cherchons toujours à nous améliorer. Nous développons nos activités dans un environnement en rapide mutation, où la volatilité et l'incertitude sont là pour durer et où les tendances et habitudes des consommateurs changent toujours plus vite. Il faut donc que nous soyons vifs et rapides pour anticiper les nouveaux goûts, demandes et comportements, en cultivant un esprit d'innovation même si nous nous classons parmi les cinq plus grandes sociétés de biens de consommation. Nous devons faire preuve d'inventivité pour satisfaire pleinement les consommateurs d'aujourd'hui et de demain.

Dans ce nouvel environnement où les consommateurs sont en constante évolution, la rapidité est essentielle et nous devons agir avec un sens de l'urgence plus aigu que jamais. Nous ne pouvons pas adopter une attitude complaisante et nous devons éviter d'agir comme *l'acteur historique du secteur*. Nous devons par contre être dynamiques et flexibles et prendre des risques mesurés. Mais avant tout, il faut que nous nous rappelions ce qui nous a permis de nouer avec le succès : en étant un *challenger*, en agissant avec audace, rapidité et créativité.

C'est dans cet état d'esprit et animés par l'envie d'aller toujours plus loin, que nous avons fait évoluer notre Rêve et nous ambitionnons de construire la **Meilleure Entreprise Brassicole Qui Réunit les Gens pour un Monde Meilleur**.

Nous nous sommes posés une série de questions et nous avons fait de même avec les parties prenantes de notre entreprise. Que fait véritablement AB InBev ? Que représentons-nous ? Comment pouvons-nous faire une différence dans le monde dans lequel nous vivons et travaillons et changer les choses ?

En posant ces questions, il est devenu évident que ce que nous faisons réellement est **réunir les gens**. Nous avons l'opportunité et la capacité uniques de réunir les gens, via le sport, la musique et la culture, pour qu'ils savourent de grandes bières et partagent des expériences inoubliables grâce à notre portefeuille de marques très appréciées, notre portée internationale et notre engagement à apporter une différence dans nos communautés. Nous réunissons également nos collaborateurs à travers le monde, dans un effort commun pour réaliser notre Rêve.

Traduire notre Rêve en actes concrets

Aujourd'hui, les informations et choix dont disposent les consommateurs sont plus nombreux que jamais, leurs comportements, préférences et goûts évoluant constamment. Ceci étant la nouvelle norme, nous devons veiller à ce que nos marques restent pertinentes et fassent partie du quotidien des consommateurs. Pour relever ces défis, nous avons défini une stratégie claire que nous déployons à travers notre organisation.

Nous exploitons la connaissance profonde des consommateurs dans la perspective d'accroître notre part de marché dans l'ensemble du secteur des boissons alcoolisées, plutôt que de nous concentrer exclusivement sur les occasions de consommation de bière. Pour asseoir notre succès futur, nous devons séduire les consommateurs qui ont atteint l'âge légal pour consommer de l'alcool. Il faut que nos marques se rapprochent d'eux pour devenir leur premier choix. Nous devons également conduire la croissance dans le segment premium, ce qui nous forcera à placer la barre toujours plus haut. Nous voyons dans ce domaine une opportunité majeure pour notre portefeuille mondial et international.

Des études mondiales sur les consommateurs potentiels de nos produits et leurs préférences nous ont permis d'identifier plusieurs plateformes axées sur la croissance ou GDP (*Growth Driven Platforms*). Ces GDP constituent des opportunités distinctes pour nos marques, comme par exemple apprécier un bon repas, sortir le soir pour se détendre ou inviter des amis. Les informations glanées seront utilisées pour promouvoir nos initiatives commerciales et de marketing et notre programme d'innovation.

Réunir les gens grâce au portefeuille le plus solide et le plus polyvalent du secteur

Nous avons des bases solides. Nous croyons que notre portefeuille de marques est le plus solide du secteur, avec 16 marques générant chacune plus d'1 milliard d'USD en valeur de ventes au détail par an

Portefeuille solide

16 marques représentant une valeur commerciale de plus d'1 milliard d'USD

et davantage en perspective grâce au succès d'innovations comme les Ritas. Nos trois marques mondiales — Budweiser, Corona et Stella Artois — sont très complémentaires et nous offrent des opportunités de nous rapprocher de consommateurs très différents, à travers de multiples occasions et dans diverses zones géographiques. Nous nous félicitons du potentiel de croissance de ces trois marques. Corona, plus particulièrement, trouve sa place bien au-delà des occasions traditionnelles de consommation de bière.

Nos marques mondiales, ensemble avec nos marques internationales Beck's, Leffe et Hoegaarden, constituent un solide portefeuille premium international qui nous offre des possibilités en termes de pénétration de nouveaux marchés.

Notre portefeuille est étoffé de nos championnes locales, telles que Bud Light aux États-Unis, Harbin en Chine, Skol au Brésil, Jupiler en Belgique et Quilmes en Argentine. Ces marques leaders, qui ciblent les marchés locaux, sont au cœur de notre activité.

Stimuler la communication numérique

Le temps où les marques de bière ne pouvaient se développer que par le biais des médias traditionnels est révolu. Les consommateurs d'aujourd'hui attendent des marques qu'elles s'engagent auprès d'eux d'une façon plus différenciée et plus personnelle que par le passé. La génération du millénaire en particulier recherche des expériences et souhaite participer au développement des marques et le numérique joue un rôle majeur dans tout ceci.

Aujourd'hui, la génération du millénaire passe plus de temps sur les réseaux sociaux que sur n'importe quel autre canal d'information, ce qui explique pourquoi nous affectons de plus en plus de ressources marketing à l'activation numérique, avec un impact positif à la fois sur la santé de nos marques et sur notre part de marché. Notre ambition est d'être l'entreprise de biens de consommation la plus présente dans la communication numérique et avec des millions de *followers* de nos marques sur les réseaux sociaux qui interagissent avec notre contenu engageant, nous sommes sur la bonne voie.

La campagne révolutionnaire « Up For Whatever » de Bud Light est un bel exemple d'activation numérique innovante des plus efficaces. Cette campagne a présenté Bud Light comme *The Perfect Beer for Whatever Happens*, qu'il s'agisse d'un match de tennis de table contre Arnold Schwarzenegger ou de football électrique avec le légendaire entraîneur de football américain, Jimmy Johnson. Le point d'orgue de l'activation numérique de l'été 2014 fut un concours invitant les fans de Bud Light à envoyer leurs propres vidéos « Up For Whatever ». Près de 2 millions de consommateurs ont visionné le contenu numérique en rapport avec la campagne et nous avons reçu plus de 204 000 auditions vidéo, parmi lesquelles nous avons sélectionné 1 000 gagnants qui ont remporté un week-end Bud Light à Crested Butte, dans le Colorado, rebaptisée « Whatever, USA » pour l'occasion. Grâce à cette campagne largement saluée, nous croyons que

Impact de classe mondiale

34+ milliards

d'expositions à la marque Budweiser suite à nos activations dans le cadre de la Coupe du Monde de la FIFA™

Bud Light a accru sa part de marché aux États-Unis dans la catégorie premium light durant l'année écoulée.

De nombreux autres exemples illustrent l'engagement numérique de nos marques auprès des consommateurs : Stella Artois et sa vidéo de Rufus, l'aigle de Wimbledon, la diffusion en direct du festival de musique *Made in America* de Budweiser, ou encore la vidéo « Friends Are Waiting » qui soulignait l'importance de prévoir un moyen de rentrer de soirée en toute sécurité.

Remporter la Coupe du Monde de la FIFA™ 2014 numérique

La Coupe du Monde de la FIFA™ 2014 qui s'est tenue au Brésil nous a offert une merveilleuse occasion de réunir les gens et de faire connaître un grand nombre de nos marques. Elle s'est avérée être notre Coupe du Monde la plus réussie à ce jour, grâce notamment au rôle clé des activations numériques. Budweiser était la bière officielle de la compétition et 14 de nos championnes locales, liées au football, ont également donné de l'élan à notre sponsoring pour favoriser l'engagement auprès des consommateurs sur leurs marchés locaux.

Notre sponsoring a permis à l'ensemble de notre équipe d'élever le niveau de son jeu en lançant des activations 360° passionnantes et innovantes sur un grand nombre de nos marchés. Le slogan « Rise as One » a été imprimé sur des bouteilles Budweiser spéciales et nos collègues l'ont suivi à la lettre, en offrant une formidable expérience consommateur et en rapprochant nos marques de millions de fans. Qu'il s'agisse de consommateurs faisant la fête au Budweiser Hotel sur la plage de Copacabana, votant pour l'Homme du match sur les réseaux sociaux, supportant leur équipe nationale ou participant à l'un de nos nombreux programmes locaux, nous estimons que les consommateurs ont été confrontés plus de 34 milliards de fois avec la marque Budweiser, avant et après la compétition, grâce à nos activations, sans même compter nos autres marques.

Nous avons investi massivement dans ces campagnes. Les connaissances que nous avons acquises et la valeur de la marque que nous avons construite nous seront très précieuses pour pousser la future croissance des volumes et produits bien au-delà de la Coupe du Monde de la FIFA™ 2014.

Être leader via l'innovation

L'innovation continuera de jouer un rôle majeur dans le développement de nos marques, en répondant aux besoins changeants des consommateurs et en créant dans le futur de nouvelles occasions de consommation. Les innovations doivent être audacieuses et par conséquent, nous ne redoutons pas l'échec et apprenons de nos expériences. L'échec fait partie du processus de notre réussite et forge notre capacité à aboutir à des innovations qui changent la donne.

Aux États-Unis, la famille des Bud Light Lime Ritas, par exemple, a donné naissance à une toute nouvelle catégorie de boissons

alcoolisées. Les Ritas plaisent aux consommateurs qui ne citeraient pas d'emblée la bière comme leur boisson alcoolisée préférée, en particulier les femmes. Nous nous attendons à ce que les Ritas nous permettent ainsi de conquérir de la part de consommation de boissons (« share of throat ») sur les catégories telles que les alcools forts, cocktails et prêts-à-boire. Le concept est extensible et des lancements auront lieu sur d'autres marchés si cela s'avère opportun.

En 2014, plusieurs innovations clés en matière de boissons ont vu le jour : Cubanisto, une bière premium aromatisée au rhum lancée au Royaume-Uni, en France et en Belgique ; MixxTail, un cocktail malté lancé en Argentine ; et Skol Beats Senses au Brésil, une extension aromatisée de la gamme Skol, à teneur plus élevée en alcool, pouvant se déguster avec des glaçons, ces trois dernières innovations étant destinées aux occasions nocturnes. Nous avons également créé Budweiser Brewmaster Reserve en Chine, une cuvée en édition limitée surmontée d'un bouchon de type champagne et destinée au canal super-premium en plein essor. Et d'autres vont suivre. Par exemple Oculito, une nouvelle bière aromatisée à la tequila, ainsi que MixxTail sont prévues d'arriver sur le marché des États-Unis début 2015.

L'innovation ne se limite pas aux nouveaux produits. Elle porte aussi sur les emballages. En 2014, par exemple, nous avons lancé deux nouveaux emballages marquants aux États-Unis : une nouvelle bouteille refermable en aluminium de 473 ml, conçue initialement pour Bud Light et la toute première canette de 740 ml. Le succès de ces deux emballages a dépassé nos attentes et nous les étendons actuellement à d'autres marques aux États-Unis.

Réunir les gens pour un Monde Meilleur

Exploiter notre capacité à réunir les gens à l'échelle mondiale et à œuvrer en faveur d'un Monde Meilleur est une part essentielle de notre Rêve.

Dans le cadre d'une nouvelle initiative majeure lancée en 2014, nous sommes membre fondateur d'une coalition de 10 grandes entreprises internationales issues de différents secteurs, baptisée *Together for Safer Roads* (TSR — ensemble, pour des routes plus sûres), qui se sont engagées à collaborer afin d'améliorer la sécurité routière. Selon les prévisions, les accidents de la route, actuellement la huitième cause de mortalité dans le monde et la première cause de mortalité chez les 15-29 ans, deviendraient la cinquième cause d'ici à 2030. Afin de mettre fin à cette progression et, au final, permettre de sauver des vies, les membres de TSR se sont rassemblés autour de trois grands axes : des routes, véhicules et systèmes plus sûrs ; une meilleure formation des conducteurs à la sécurité ; et l'application de données et de meilleures pratiques.

Nous avons également poursuivi nos activations fructueuses dans tous nos piliers Monde Meilleur, en mobilisant nos collègues, ainsi que nos clients, partenaires, pairs du secteur, autorités publiques, organisations non gouvernementales et autres parties prenantes pour produire un impact positif.

Formation à la vente responsable de boissons alcoolisées

1+ million

Promouvoir la consommation responsable. Il y a quatre ans, nous étions la première société de boissons alcoolisées à se fixer des objectifs ambitieux en matière de consommation responsable, consistant notamment à encourager les parents à aborder avec leurs enfants le sujet de la consommation d'alcool avant l'âge légal, à promouvoir le recours à des conducteurs désignés et à distribuer à grande échelle des outils de vérification d'identité. Nous sommes fiers d'avoir atteint la totalité de nos objectifs dans les temps, avant la fin de l'année 2014. Nous tenons en particulier à rendre hommage aux efforts de notre équipe qui a donné une formation à la vente responsable de boissons alcoolisées à plus d'un million de barmans, serveurs, commerçants et autres personnes qui vendent et servent des boissons alcoolisées sur nos marchés du monde entier.

Préserver l'environnement. Après avoir atteint ou dépassé nos objectifs environnementaux initiaux, nous nous sommes engagés en 2013 à atteindre un ensemble d'objectifs encore plus ambitieux d'ici à fin 2017. Ces derniers consistent notamment à diminuer davantage la consommation d'eau et d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et les matériaux d'emballage, à adopter des mesures de protection des bassins versants à proximité de sites de production clés et à mener des initiatives visant à réduire les risques liés à l'eau dans les principales régions de culture d'orge. Pour la première fois, nous nous sommes également fixé un objectif de réduction des émissions de carbone dans le cadre de nos opérations logistiques via l'utilisation de carburants alternatifs, d'outils de conduite intelligente, de camions plus efficaces ainsi que par la collaboration avec nos partenaires de la chaîne d'approvisionnement.

Faire la différence dans nos communautés. Nous avons continué à contribuer au bien-être de nos communautés à travers le monde. Parmi nos initiatives, nous avons fourni de l'eau potable d'urgence aux zones sévèrement touchées par des catastrophes naturelles, nous avons soutenu l'éducation via un éventail de programmes tels que la construction de « Hope Schools » en Chine et nous stimulons des activités de bénévolat impliquant plus de 61 000 collaborateurs de notre entreprise dans le monde entier.

Notre culture stimule notre performance

La plateforme Rêve-Collaborateurs-Culture est le pilier sur lequel nous avons bâti et continuons de bâtir notre entreprise.

Nous sommes inspirés par notre Rêve ambitieux d'être la **meilleure entreprise brassicole qui réunit les gens pour un Monde Meilleur**. Pour concrétiser notre Rêve, nous dépendons d'une équipe de collaborateurs talentueux et extrêmement motivés, qui s'appuie sur une culture fondée sur les principes d'*ownership*, de méritocratie et d'absence de formalisme.

Nous remercions nos consommateurs et clients pour leur fidélité sans faille, nos collaborateurs pour leur engagement et leur dévouement et nos actionnaires pour la confiance qu'ils nous ont accordée. Nous sommes impatients de remplir nos engagements et de tout mettre en œuvre pour atteindre notre Rêve.


Carlos Brito
Chief Executive Officer


Kees J. Storm
Chairman of the Board



Solides fondements stratégiques

Inspirés par notre Rêve, motivés à le réaliser

Chez Anheuser-Busch InBev, nous partageons le Rêve puissant d'être la **meilleure entreprise brassicole qui réunit les gens pour un Monde Meilleur**. A travers les siècles, les continents et les cultures, aucune autre boisson n'a pu réunir les gens comme la bière. En tant que brasseur numéro 1 mondial et forts d'une histoire de près de 650 ans, nous nous engageons à maintenir et à nous fonder sur cet héritage, en nous efforçant sans cesse de réaliser notre Rêve. Notre Rêve signifie pour nous :

La Meilleure Entreprise Brassicole — Attirer et retenir les meilleurs collaborateurs et s'investir pour créer le meilleur portefeuille de marques uniquement à partir d'ingrédients de la plus haute qualité, combler les consommateurs dans le monde entier et atteindre une performance financière et une rentabilité exceptionnelles.

Réunir les Gens — Rapprocher les consommateurs de nos marques et entre eux, en leur permettant de partager des expériences avec des amis de longue date ou récents, de savourer de bons moments et d'explorer ce que la vie a à offrir.

Pour un Monde Meilleur — Reconnaître que nous devons tous collaborer pour renforcer les choix positifs de la société en matière de consommation responsable, de respect de l'environnement et d'engagement envers des communautés.

Nous assumons la responsabilité et sommes très fiers de nos efforts collectifs pour tenir les promesses de notre Rêve.

Un solide portefeuille de marques

Regroupant plus de 200 marques, le portefeuille d'AB InBev est le meilleur du secteur. Notre portefeuille comprend 16 marques avec une valeur de vente au détail estimée à plus d'1 milliard d'USD par marque. Six de nos marques — Bud Light, Budweiser, Stella Artois, Corona, Skol et Brahma — figurent parmi les dix marques de bière ayant le plus de valeur au monde dans le classement mondial BrandZ™ 2014.

Pour rapprocher nos marques des consommateurs du monde entier, nous consacrons la majorité de nos ressources et de nos efforts à celles qui ont le plus grand potentiel de croissance et de profit. Nous les appelons nos marques prioritaires :

- *Marques mondiales* — Budweiser, Corona et Stella Artois
- *Marques internationales* — Beck's, Hoegaarden et Leffe
- *Championnes locales* — les marques qui dominent leurs marchés respectifs



Marques mondiales

Budweiser

Surnommée « King of Beers », Budweiser fut créée par Adolphus Busch en 1876 et continue d'être brassée avec le même soin et les mêmes exigences de haute qualité. Celle qui a débuté, il y a 138 ans, comme un phénomène américain, est devenue aujourd'hui une marque mondiale. Conformément à sa recette originale, Budweiser est vieillie sur des copeaux de bois de hêtre pendant 21 jours, ce qui lui donne une saveur parfaitement équilibrée et un goût rafraîchissant, pur et tonifiant.

Corona

Corona est la marque leader au Mexique, la 5ème marque de bière ayant le plus de valeur au monde et la bière mexicaine la plus populaire au monde. Corona Extra fut brassée pour la première fois en 1925 à la Cervecería Modelo à Mexico au Mexique. Dix ans après son lancement, Corona est devenue la bière la plus vendue au Mexique et continue de représenter aujourd'hui la fierté mexicaine partout dans le monde.

Stella Artois

Emblème mondial de qualité et de sophistication, Stella Artois a un riche héritage qui remonte à 1366 et trouve ses origines dans la ville belge de Louvain. Ces quelque 650 années de sophistication et d'élégance se reflètent dans son verre calice emblématique et son rituel de service rigoureux en 9 étapes. Stella Artois est toujours brassée avec les meilleurs ingrédients naturels, dans le respect de la tradition du luxe artisanal.



Marques internationales

Beck's

Le numéro 1 mondial des bières allemandes, Beck's, est reconnu pour sa qualité sans concession. Depuis 1873, la marque mise sur l'innovation et l'esprit indépendant. Fidèle à sa recette originale, cela fait plus de 140 ans que cette bière est brassée de la même manière, avec quatre ingrédients naturels de base. Le houblon utilisé pour brasser la Beck's provient aujourd'hui encore de la région de Hallertau et chaque bouteille de Beck's est produite dans le respect des normes les plus strictes du *Reinheitsgebot* allemand (décret sur la pureté de la bière).

Leffe

Faisant rimer exception avec perfection, Leffe est la bière qui rend les moments uniques encore plus beaux. Le caractère riche en saveurs et corsé de la famille Leffe est la recette pour les meilleurs moments de la vie. La tradition de brassage unique de la Leffe est aujourd'hui partagée et appréciée par les consommateurs du monde entier.

Hoegaarden

Bière blanche belge authentique et unique, dont la tradition de brassage remonte à 1445, la Hoegaarden est tout à fait différente par nature. La Hoegaarden est brassée selon un processus unique et extrêmement complexe : après une fermentation haute en cuve, la bière est refermentée en bouteille, ce qui lui donne son aspect trouble caractéristique et son goût rafraîchissant.



Championnes locales

Bud Light est réputée pour sa grande buvabilité et sa saveur rafraîchissante, qui en ont fait la bière la plus vendue aux États-Unis et leader de la catégorie de bières premium light.

Michelob Ultra offre un équilibre parfait entre rafraîchissement vivifiant, légèreté et pureté ; elle s'adresse aux adeptes d'un mode de vie sain et actif.

Skol est la bière numéro 1 sur le marché brésilien et correspond à un style de vie sociable, innovant et convivial.

Brahma est née au Brésil en 1888. La marque incarne la sensibilité brésilienne, alliant un esprit dynamique et diligent et un don naturel pour la vie.

Antarctica est réputée pour sa qualité irréprochable, gage de moments agréables en bonne compagnie.

Quilmes est la bière de ceux qui savent apprécier le bonheur d'être ensemble — en Argentine et ailleurs. C'est la bière de prédilection des gens qui accordent une grande importance à la famille et à l'amitié, qui aiment s'amuser et partager.

Jupiler est la bière la plus populaire en Belgique et est particulièrement appréciée

par les esprits courageux, sûrs d'eux et aventuriers.

Victoria est une pils ultra-premium et l'une des bières les plus populaires au Mexique. Les amateurs de la marque apprécient son corps moyen et sa douceur légèrement maltée. Brassée pour la première fois en 1865, Victoria est la marque de bière mexicaine la plus ancienne.

Modelo Especial est une bière de type pils à la saveur pleine, brassée à partir de malt d'orge à deux rangs de haute qualité, pour un goût équilibré légèrement sucré, un caractère subtilement houblonné et un fini tonifiant. Brassée depuis 1925, elle fut créée pour servir de « modèle » à toutes les bières mexicaines et représente la fierté et l'authenticité.

Klinskoye se distingue par son goût franc et sa douce amertume houblonnée et occupe une position de leader sur le marché brassicole russe.

Sibirskaya Korona (Siberian Crown) est devenue une marque premium 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.

Chernigivskoe est la bière qui symbolise la fierté nationale de l'Ukraine, la force, la confiance en soi, le respect et l'amitié sincère.

Harbin, issue de la plus ancienne brasserie du Nord de la Chine, utilise un mélange unique de houblon chinois « Qingdao Dahua » et de variétés de houblon européen, qui lui donnent son arôme nuancé et sa finale tonifiante.

Sedrin, originaire de la province chinoise de Fujian, est appréciée par les groupes d'amis qui partagent le goût de l'excellence.

Cass, la bière numéro 1 en Corée du Sud, offre un goût tonifiant et rafraîchissant et est brassée suivant un processus sans aucune pasteurisation.

« Nos marques
prioritaires réunissent
des consommateurs
partout dans le monde. »

Nos marchés clés

Nos Zones/Marchés	Volume de tous les produits pour l'exercice (000 hl)	Part de marché décembre 2014	Position de marché décembre 2014	Nombre de sites de production	Noms commerciaux
AB InBev dans le monde	458 801	—	—	153 ⁶	Anheuser-Busch InBev, AB InBev
AB InBev bières	411 461	—	—	140 ⁷	
AB InBev non-bières	47 340	—	—	13	
Amérique du Nord					
USA	111 691	46.4%	No. 1	15	Anheuser-Busch Companies
Canada	9 459	42.1%	No. 1	6	Labatt Breweries of Canada
Mexique					
Mexique	38 800	57.8%	No. 1	7	Grupo Modelo
Amérique latine Nord					
Brésil	117 509	Bières: 68.2% Non-bières: 18.8%	Bières: No. 1 Non-bières: No. 2	30 ⁸	Ambev
Amérique latine Sud					
Argentine	23 727	Bières: 78.1% ⁴ Non-bières: 20.8%	Bières: No. 1 Non-bières: No. 2	9 ⁹	Cervecería y Maltería Quilmes
Europe					
Belgique	4 929	55.7%	No. 1	4	InBev Belgium
Allemagne¹	7 945	8.6%	No. 2 ⁵	5	Anheuser-Busch InBev Deutschland
Royaume-Uni²	8 636	16.3%	No. 3	3	Anheuser-Busch InBev UK
Asie-Pacifique					
Chine	71 412	15.9%	No. 3	39	Anheuser-Busch InBev China
Corée du Sud³	10 775	60.4%	No. 1	3	Oriental Brewery Company

¹ Allemagne : volumes y inclus la Suisse et l'Autriche

² Royaume-Uni : volumes y inclus l'Irlande

³ Volumes OB inclus pour 9 mois, depuis l'acquisition au 1^{er} avril 2014

⁴ Y inclus Corona

⁵ Part de marché basée sur des données pour le secteur de la grande distribution

⁶ Joint-ventures pas inclus

« Les volumes du secteur dans nos quatre principaux marchés représentent environ la moitié de la bière vendue dans le monde. »

Marques mondiales	Marques internationales	Marques locales	Nos "Billion-Dollar Brands"
Budweiser, Stella Artois	Beck's, Hoegaarden, Leffe	Bass, Bud Light, Busch, Michelob, Natural light	
Budweiser, Corona, Stella Artois	Beck's, Hoegaarden, Leffe	Alexander Keith's, Bass, Bud Light, Kokanee, Labatt, Lucky, Lakeport, Oland	
Budweiser, Corona, Stella Artois	—	Barrilito, Estrella, Leon, Modelo, Montejo, Pacifico, Tropical, Victoria	
Budweiser, Corona, Stella Artois	Beck's, Hoegaarden, Leffe	Antarctica, Bohemia, Brahma, Skol, Guaraná Antarctica, Pepsi ¹⁰	
Budweiser, Corona, Stella Artois	—	Andes, Brahma, Norte, Patagonia, Quilmes, Pepsi ¹⁰ , 7UP ¹⁰ , H2OH!	
Budweiser, Corona, Stella Artois	Beck's, Hoegaarden, Leffe	Belle-Vue, Jupiler, Vieux Temps	
—	Beck's, Hoegaarden, Leffe	Diebels, Franziskaner, Haake-Beck, Hasseröder, Löwenbräu, Spaten, Gilde	
Budweiser, Corona, Stella Artois	Beck's, Hoegaarden, Leffe	Bass, Boddingtons, Brahma, Whitbread, Mackeson	
Budweiser, Corona, Stella Artois	Beck's, Hoegaarden, Leffe	Double Deer, Harbin, Jinling, Jinlongquan, KK, Sedrin, Shiliang	
Budweiser, Corona, Stella Artois	Beck's, Hoegaarden, Leffe	Cass, Cass Light, Cafri, The Premier OB, Aleston	

7 Y inclus 17 sites de production mixte de bière et boissons non-alcoolisées
 8 Y inclus 12 sites de production mixte de bière et boissons non-alcoolisées &
 5 sites de production de boissons non-alcoolisées

9 Y inclus 2 sites de production mixte de bière et boissons non-alcoolisées &
 4 sites de production de boissons non-alcoolisées
 10 Produit sous licence ou embouteillé sous accord d'embouteillage exclusif

Un monde d'opportunités

Active dans 25 pays, AB InBev réunit les gens sur les marchés brassicoles les plus importants et les plus rentables du monde. Les volumes du secteur dans nos quatre principaux marchés, à savoir les États-Unis, le Brésil, le Mexique et la Chine, représentent environ la moitié de la bière vendue dans le monde. Nous affichons une exposition équilibrée entre les marchés établis et émergents, ce qui

offre d'excellentes opportunités de croissance future. Notre vaste portée internationale nous donne accès au talent et à l'expérience de collaborateurs à travers six Zones géographiques — Amérique du Nord, Amérique latine Nord, Amérique latine Sud, Mexique, Europe et Asie-Pacifique — et nous offre la possibilité de partager des meilleures pratiques pour réaliser notre Rêve.



Amérique du Nord

Bud Light, Budweiser, Michelob Ultra, les Ritas et les marques haut de gamme ont affiché de bonnes performances en volume en Amérique du Nord.

De bonnes performances en volume ont été enregistrées par Bud Light, Budweiser, Michelob Ultra, la famille des Ritas et nos marques haut de gamme. En outre, des innovations d'emballage comme la canette de 740 ml et les bouteilles refermables en aluminium de 473 ml ont amélioré notre assortiment de marques. La campagne très réussie « Up For Whatever » a positionné Bud Light comme *The Perfect Beer for Whatever Happens*, mise en valeur par une publicité mettant en scène de nombreuses stars pendant le Super Bowl XLVIII, plus de 7,8 millions de followers sur les réseaux sociaux et un concours grâce auquel 1 000 fans de Bud Light ont pu vivre une expérience inoubliable dans le Colorado. Suite à cela, nous croyons que Bud Light a gagné de la part de marché dans la catégorie premium light. Citons parmi nos investissements dans l'innovation, le lancement de Montejo, notre bière authentique importée du Mexique, en Californie, au Texas, en Arizona et au Nouveau Mexique. La famille des Ritas s'est agrandie avec le lancement de Mang-O-Rita, Raz-Ber-Rita et Apple-Ahh-Rita et la campagne « Fiesta Forever ».

Au Canada, Budweiser a conservé sa première place en termes de part de marché. L'importante visibilité de Budweiser et ses liens avec la passion nationale du Canada pour le hockey ont été incarnés par un dirigeable éclairé de rouge qui a survolé plusieurs villes pour faire la promotion des matchs de hockey pendant les Jeux olympiques. L'EBITDA de l'Amérique du Nord a baissé de 1,2 % en 2014 et la marge EBITDA normalisée a atteint 42,4 %, pour une baisse de volume de 1,3 %.



Mexique

Corona continue de progresser au Mexique et Bud Light s'impose fortement.

La famille Corona, l'excellente performance de Bud Light qui se poursuit, ainsi qu'une nouvelle campagne consacrée à Victoria ont permis de stimuler la croissance au Mexique. Bud Light a été la marque à la croissance la plus rapide, en particulier au nord du pays. Nous nous sommes également attachés à rajeunir Modelo Especial et avons lancé la bière Modelo Amber à savourer pendant les repas. Victoria a bénéficié du lancement des canettes de 473 ml, événement marquant puisque cette marque n'avait jamais été proposée en canette auparavant. Nous avons investi dans le remodelage de la chaîne de commerce de détail Modelorama, en procédant notamment à une importante modernisation de 6 000 magasins franchisés afin qu'ils soient de meilleures vitrines pour nos produits. Dans l'optique de proposer aux consommateurs mexicains plus de marques du portefeuille d'AB InBev, nous y avons lancé Stella Artois et Bud Light Lime Lime-A-Rita. Le Mexique a fait un excellent travail en réalisant des synergies suite au rapprochement de Grupo Modelo et est en passe d'atteindre 1 milliard d'USD de synergies de coûts d'ici à fin 2016. Les volumes totaux ont augmenté de 1,6 % en 2014 et l'EBITDA de la Zone Mexique a progressé de 21,3 %, alors que la marge EBITDA normalisée a gagné 608 points de base jusqu'à 47,3 %, grâce notamment à une croissance des volumes et à des initiatives de gestion des revenus.



Amérique latine Nord

En Amérique latine Nord, l'élan se poursuit bien après la Coupe du Monde de la FIFA™.

Les activations passionnantes de la Coupe du Monde de la FIFA™ ont donné un puissant élan à nos marques traditionnelles et premium, non seulement durant la compétition mais aussi après. Au Brésil, malgré un environnement consommateur difficile, nous avons gagné 30 points de base de part de marché de bière, atteignant 68,2 %, avec une hausse de volume de 4,7 % pendant l'année. Budweiser a été un important moteur de croissance, en améliorant sa position sur le marché des bières internationales au Brésil. Brahma a profité de la Coupe du Monde de la FIFA™ avec une campagne mettant en évidence le lien de la marque avec l'esprit du football brésilien. Parmi les innovations de produit, Brahma 0,0% a conquis une solide part de marché dans le segment des bières sans alcool, alors que Skol Beats Extreme et la dernière nouveauté Skol Beats Senses viennent compléter avec succès l'offre sur le marché de la vie nocturne. Ailleurs dans la Zone, nous identifions des opportunités de croissance sur des marchés comme la République dominicaine, où notre portefeuille comprend de la bière, du rhum, des boissons maltées et des boissons non alcoolisées, et le Guatemala, où les bières mexicaines se vendent à des prix premium. L'EBITDA de l'Amérique latine Nord a gagné 6,4 % en 2014 avec une marge EBITDA normalisée en baisse de 216 points de base jusqu'à 51,0 %, les produits ayant augmenté de 10,9 %.

« Notre empreinte mondiale embrasse des marchés établis et émergents. »



Amérique latine Sud

L'Amérique latine Sud a été marquée par un rafraîchissement de la marque Quilmes et l'innovation MixxTail.

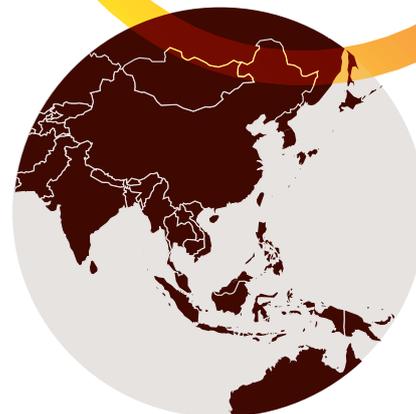
Des innovations en matière de développement de marque, une gestion des revenus et une maîtrise des coûts ont permis de compenser les conditions macro-économiques difficiles sur les marchés clés de la Zone Amérique latine Sud. Nous avons repositionné la marque Quilmes pour « inspirer des rencontres marquantes » et lancé des multi-packs à prix abordable, ce qui a conduit à un accueil favorable de la part des jeunes adultes. Nous avons continué d'enregistrer une performance positive en termes de part de marché en Bolivie et au Chili. Parmi les innovations, citons le lancement de MixxTail Mojito par Quilmes en Argentine, un événement clé dans le cadre de nos initiatives visant à gagner des parts de consommation de boissons. Les bouteilles consignées ont amélioré notre proposition de valeur et notre position concurrentielle au Paraguay (710 ml pour Brahma, Budweiser et Bud 66) et en Uruguay (1 litre pour Pilsen Soul). Corona a désormais rejoint notre portefeuille premium en Argentine, tandis que Budweiser et Löwenbrau ont été lancées au Pérou. Les produits ont augmenté de 17,9 % et l'EBITDA a augmenté de 17,1 %, alors que la marge EBITDA normalisée a baissé de 30 points de base à 45,6 % sur base organique.



Europe

Les marques prioritaires sont en tête sur les principaux marchés européens.

L'innovation, la premiumisation et une philosophie d'investissement visant à « gagner là où il le faut » ont aidé notre équipe européenne à faire face aux conditions macroéconomiques difficiles. Les performances de nos marques prioritaires en Europe de l'Ouest ont été systématiquement positives. Plusieurs marques prioritaires sont les préférées numéro 1 des adultes de l'âge légal pour consommer de l'alcool à 24 ans sur les principaux marchés européens : Jupiler en Belgique, Bud en Russie et Chernigivske en Ukraine. Au Royaume-Uni, Stella Artois est la marque préférée numéro 1 en général, tandis que Budweiser maintient la troisième position. Nos activations 360° menées autour de la Coupe du Monde de la FIFA™ ont permis de soutenir la dynamique en Europe, en particulier la bouteille édition spéciale « Rise as One » de Budweiser commercialisée au Royaume-Uni, en France, en Russie et en Ukraine. Quant aux innovations, Bud a sorti des bouteilles de 75 cl en Russie et en Ukraine et Jupiler a lancé en Belgique les canettes striées *Cold Grip*. Cubanisto, une bière premium aromatisée au rhum, a été lancée au Royaume-Uni, en France et en Belgique. Stella Artois Cidre Raspberry a fait ses débuts au Royaume-Uni. Hoegaarden s'est offert une identité visuelle flambant neuve. En Russie, Bud NA est venue étoffer le marché de la bière sans alcool pendant la Coupe du Monde de la FIFA™. L'EBITDA de la Zone Europe a augmenté de 1,5 % et la marge EBITDA normalisée a gagné 39 points de base jusqu'à 27,6 %, tandis que les produits sont restés essentiellement stables au sein de la Zone.



Asie-Pacifique

Proposer des marques premium aux consommateurs chinois de plus en plus aisés.

En Chine, les marques prioritaires Budweiser et Harbin ont présenté une bonne performance en volume, avec une croissance à deux chiffres pour Budweiser en particulier. Nous continuons à profiter de la hausse du pouvoir d'achat des consommateurs chinois ainsi que de leurs préférences pour les produits haut de gamme. Simultanément, nous optimisons l'efficacité de nos sites de production et de nos processus. Début 2014, nous avons mené des initiatives marketing clés, notamment une fantastique campagne Budweiser dédiée au Nouvel An chinois, marquée par la visite en Chine des Clydesdales à l'occasion de l'Année du Cheval. Pour célébrer le début de l'année 2015, la marque a lancé la campagne « *Toast to Dreams* » avec des événements organisés dans 10 villes, dont le réveillon du Nouvel An. Harbin a bénéficié de nos activations autour de la Coupe du Monde de la FIFA™. Corona a rejoint notre portefeuille de marques pour la Chine en 2014 et sera un excellent atout pour notre gamme de marques premium. Nous avons renforcé notre présence en Chine en étendant l'empreinte de nos brasseries. Ailleurs en Asie-Pacifique, nous nous réjouissons des opportunités offertes par notre rachat d'Oriental Brewery en Corée du Sud début 2014 et de l'inauguration de notre première brasserie au Vietnam prévue en 2015. Les produits ont augmenté de 11,8 % en Asie-Pacifique, avec une croissance de l'EBITDA de 28,5 % et un accroissement de la marge EBITDA normalisée de 244 points de base jusqu'à 21,2 %.

Nos marques mondiales : Budweiser

Dans le monde entier, les gens se réunissent pour savourer l'expérience du goût parfaitement équilibré incarnée par Budweiser, marque symbole du rêve américain, de l'optimisme et de la fête. Brassée à l'origine pour être la première véritable marque de bière nationale aux États-Unis, Budweiser est aujourd'hui bien accueillie dans plus de 80 pays. D'une manière générale, le volume de Budweiser a augmenté de 5,9 % en 2014 et la consommation en dehors des États-Unis a représenté plus de 60 % du volume, avec une croissance particulièrement importante en Chine, au Brésil et au Royaume-Uni.

La position de Budweiser en tant que véritable marque de bière mondiale a été clairement symbolisée par notre sponsoring de la **Coupe du Monde de la FIFA™** 2014 au Brésil. Nos bouteilles édition spéciale limitée « *Rise as One* » en aluminium doré ont été distribuées dans plus de 40 pays et nous estimons à 34 milliards le nombre d'expositions à la marque Budweiser de supporters de football avant et pendant la compétition. L'élan gagné suite à notre sponsoring s'est poursuivi bien après les matchs de finale — Budweiser est devenue la bière premium internationale numéro 1 dans le portefeuille d'Ambev en 2014.



Des activations numériques, telles que notre populaire campagne publicitaire « *Puppy Love* » pour le Super Bowl, nous aident à nous connecter à un nombre record de consommateurs.

Les fans de Budweiser sont émotionnellement très attachés à la marque et ont donc répondu avec enthousiasme au **spot publicitaire « *Puppy Love* »** diffusé pendant le Super Bowl XLVIII. La publicité met en scène deux amis improbables — un chiot Labrador sable et l'un de nos emblématiques Clydesdales — qui se révèlent inséparables. À l'image de nos activations numériques intenses, la publicité a atteint de nombreux records, dont celui de la plus « virale » des publicités du Super Bowl, de la vidéo la plus populaire sur une période de 36 heures, du post

Facebook le plus 'liké' pour une marque et a totalisé plus de 60 millions de vues sur YouTube.

Les valeurs américaines authentiques véhiculées par Budweiser lui offrent une forte résonance sur divers marchés à travers le monde. Elle est la **bière premium numéro 1 en Chine**, après cinq années consécutives de croissance à deux chiffres des volumes et s'adresse au segment croissant des amateurs de bières premium.

La puissance de la marque a été symbolisée par une formidable publicité à l'occasion du Nouvel An chinois en 2014, dans laquelle une équipe de Clydesdales voyageait en Chine pour célébrer l'Année du Cheval avec une cérémonie d'accueil à la Muraille, une tournée dans cinq villes, des bouteilles commémoratives en aluminium et des milliers d'événements avec des dîners dans le thème de la marque. Dans le cadre de la campagne du Nouvel An chinois en 2015, nous avons organisé des événements **Toast to Dreams** dans 10 villes de Chine. Un ballon à vœux Budweiser géant, de 21 mètres de haut et de 18 mètres de large, a été lâché dans le ciel avec des milliers de lanternes célestes Budweiser lors du décompte de Nouvel An à Haixinsha (Guangzhou).

Dans le monde entier, Budweiser **pénètre de nouveaux marchés** et étend son rôle de marque mondiale premium leader sur d'autres marchés. Nous avons lancé Budweiser au Pérou, avec une bouteille consignée populaire, commercialisant ainsi la marque en un temps record avant la Coupe du Monde de la FIFA™. Les ventes de Budweiser au Royaume-Uni ont enregistré une hausse à deux chiffres en 2014. Et Budweiser se positionne solidement comme la marque numéro 1 au Canada.

Notre **bouteille en aluminium** a été étendue à Budweiser. Non seulement cette innovation offre une meilleure expérience de consommation (bière plus fraîche, bouteille refermable à bouchon dévissable), mais l'emballage visuellement caractéristique, d'un rouge intense et profond, attire également l'attention d'une nouvelle génération de fervents amateurs de Budweiser.





« Le succès de l'activation de la Coupe du Monde de la FIFA™ a fait de Budweiser une championne du monde. »





Corona
SUNSETS
A NEW MUSIC EXPERIENCE ON THE HORIZON

OFFIN STAGE
Y DJ SET
CK SAUCE
DXX DJ SET
OD TERRY
GAMESH

JULY 26 2014
MAMITAS BEACH CLUB
PLAYA DEL CARMEN
TICKETS AVAILABLE AT
WWW.CORONASUNSETS.COM
#CORONASUNSETS
PERFORMANCE PERFORMING TOGETHER WITH
THE BEACHES OF CORONA

CROWN STAGE
JUSTIN MAR
TIGER & WO
YUKSEK
THOMAS JA



« Corona partage son esprit
‘Find Your Beach’ avec les
consommateurs du monde entier. »

Nos marques mondiales :

Corona



Corona Extra fut brassée pour la première fois en 1925 à la Cervecería Modelo de Mexico. Dix ans plus tard, elle devenait la bière la plus vendue au Mexique. Aujourd'hui, Corona est connue et appréciée dans le monde entier pour son esprit 'Find Your Beach' (trouve ta plage). Associée à la plage comme un lieu exotique de détente, à sa bouteille emblématique et au rituel du citron vert, la marque s'exporte dans plus de 100 pays. Corona arrive à la cinquième place du classement BrandZ™ 2014 des marques de bière ayant le plus de valeur au monde et occupe la première place pour l'Amérique latine. En 2014, le volume mondial de Corona a augmenté de 5,8 % hors États-Unis, avec une forte croissance continue au Mexique et un volume en hausse sur un nombre de marchés qui ne cesse d'augmenter.

Au Mexique, la **Coupe du Monde de la FIFA™** fut l'occasion d'organiser le plus grand événement promotionnel de l'histoire de Corona, permettant à 1 000 fans mexicains de gagner un voyage au Brésil pour assister à la compétition en choisissant des bouteilles spécialement codées. Au Mexique, le football est l'une des plateformes de prédilection de Corona et un outil clé pour se rapprocher des consommateurs, avec les activités estivales et la musique.

Le traditionnel **festival de musique Corona Capital**, qui a lieu pendant l'été à Mexico, a attiré près de 170 000 fans de musique et de Corona venus écouter entre autres Weezer, Conor Oberst et The Ghost of a Saber Tooth Tiger.

Corona SunSets est une incroyable série de festivals de musique organisés sur des plages du monde entier, qui montre la capacité exceptionnelle de Corona à rapprocher les consommateurs du « son de la plage ». Corona SunSets a proposé les sons envoiivants de la musique dance électro, très appréciée de la génération du millénaire, avec pour décor le coucher de soleil sur les plus célèbres plages du monde. En 2014, ce festival a fait escale dans des lieux tels que Playa Del Carmen et Acapulco (Mexique), les Îles de Toronto (Canada), Ibiza (Espagne) et Weston-Super-Mare (Royaume-Uni).

Protéger nos plages : telle est la mission de **Corona SunRise-Save the Beach**, l'un des éléments majeurs de la plateforme mondiale de la marque. Corona s'est associée à une ONG environnementale leader, Blue Flag, en vue de mobiliser les communautés à s'engager, en encourageant le parrainage et la restauration de plages locales à travers le monde aux fins de préserver leur état naturel pour les générations futures.

Pour étendre la position de « tête de pont » de Corona à de nouveaux marchés, nous avons introduit la marque au Brésil et l'avons réintégrée dans notre portefeuille en Argentine, au Canada et en Chine en 2014. Corona demeure une solide favorite en Australie, au Chili et en Europe de l'Ouest. Pour le futur, nous voyons d'autres opportunités d'étendre la portée de Corona dans le monde, en particulier dans la région Asie-Pacifique et en Amérique latine.



Corona a établi des têtes de pont dans de nouveaux marchés, comme au Brésil, et a rejoint notre portefeuille en Argentine, au Canada et en Chine en 2014.

La marque Corona doit son **lien étroit avec les consommateurs** presque entièrement aux campagnes expérientielles, fondées sur un attrait commun pour la plage, la musique et le sport. Cette approche a été explicitée dans un « mode d'emploi » complet de la marque, élaboré par l'équipe Corona. Dans le cadre du déploiement de la marque Corona à l'échelle mondiale, ce mode d'emploi explique étape par étape comme développer concrètement la marque sur de nouveaux marchés. Nous apprenons également de l'expérience de Corona afin de créer des modes d'emploi similaires pour nos autres marques et accroître ainsi leur succès et leur potentiel de croissance.



Stella Artois est si sophistiquée et caractéristique qu'elle a son propre rituel de service et son verre calice emblématique. Symbole de la tradition brassicole, de la qualité et de l'héritage belges, elle est dégustée dans 95 pays pour agrémenter événements élégants et dîners raffinés. Le volume de Stella Artois a augmenté de 2,5 % en 2014, avec des performances particulièrement fortes au Brésil, au Canada et aux États-Unis. La marque occupe la quatrième place du classement BrandZ™ 2014 des marques de bière ayant le plus de valeur au monde.

Au cours de l'année écoulée, l'esprit de perfection incarné par l'expérience Stella Artois a été mis en avant dans une campagne publicitaire consacrée aux **World's Greatest Events**. Ciblant des manifestations uniques comme le *Festival de Cannes*, *Wimbledon*, *l'Open Championship* et *l'Abierto Argentino de Polo*, la campagne a diffusé le portrait de plusieurs figures héroïques prêtes à tout pour atteindre la perfection dans l'exercice de leur art.

La vidéo de **Rufus, l'emblématique aigle de Wimbledon**, fut l'un des éléments les plus populaires de la campagne « perfectionists » de Stella Artois. Ce spot, mettant en scène Rufus protégeant avec vigilance les terrains de Wimbledon, illustre parfaitement notre stratégie numérique et a totalisé près de 2 millions de vues sur YouTube, dont plus de la moitié via le référencement organique. La vidéo de Rufus est même entrée dans le YouTube Ads Leaderboard, se classant 7ème publicité la plus regardée sur la plateforme en juin 2014.

Stella Artois a été créée initialement pour la fête de Noël et notre **campagne publicitaire des fêtes de fin d'année** est une joyeuse tradition. Cette saison, la campagne « Give Beautifully » consistait en une série de courts métrages montrant le moment émouvant où d'heureux

destinataires recevaient des cadeaux spéciaux (piano, caméra, etc.). Promue via le hashtag #givebeautifully, cette série a été filmée en Argentine, au Royaume-Uni et aux États-Unis et a pu être visionnée en ligne sur YouTube par des consommateurs dans le monde entier.

Associant notre tradition d'excellence au mode de vie numérique des consommateurs du millénaire, Stella Artois est devenue la **première marque de bière à faire de la publicité sur Instagram**. Des images de Stella Artois ont été affichées dans des décors de fête à côté de divers mets délicats, dans le cadre de notre grande campagne « Give Beautifully ».

Stella Artois Cidre Raspberry a été lancée au Royaume-Uni, contribuant ainsi à nos efforts visant à gagner de la part de consommation dans de nouvelles catégories. Nous avons intégré la catégorie cidre en 2011 avec l'introduction de Stella Artois Cidre. Depuis, nous avons élargi la famille Stella Artois Cidre à trois saveurs : pomme, poire et framboise.



Stella Artois Cidre Raspberry est une nouvelle addition à notre populaire catégorie de cidre.

Notre **expansion au Mexique** nous a donné l'opportunité de lancer Stella Artois sur un nouveau marché et nous misons beaucoup sur le potentiel de croissance de la marque dans le segment super premium au Mexique.



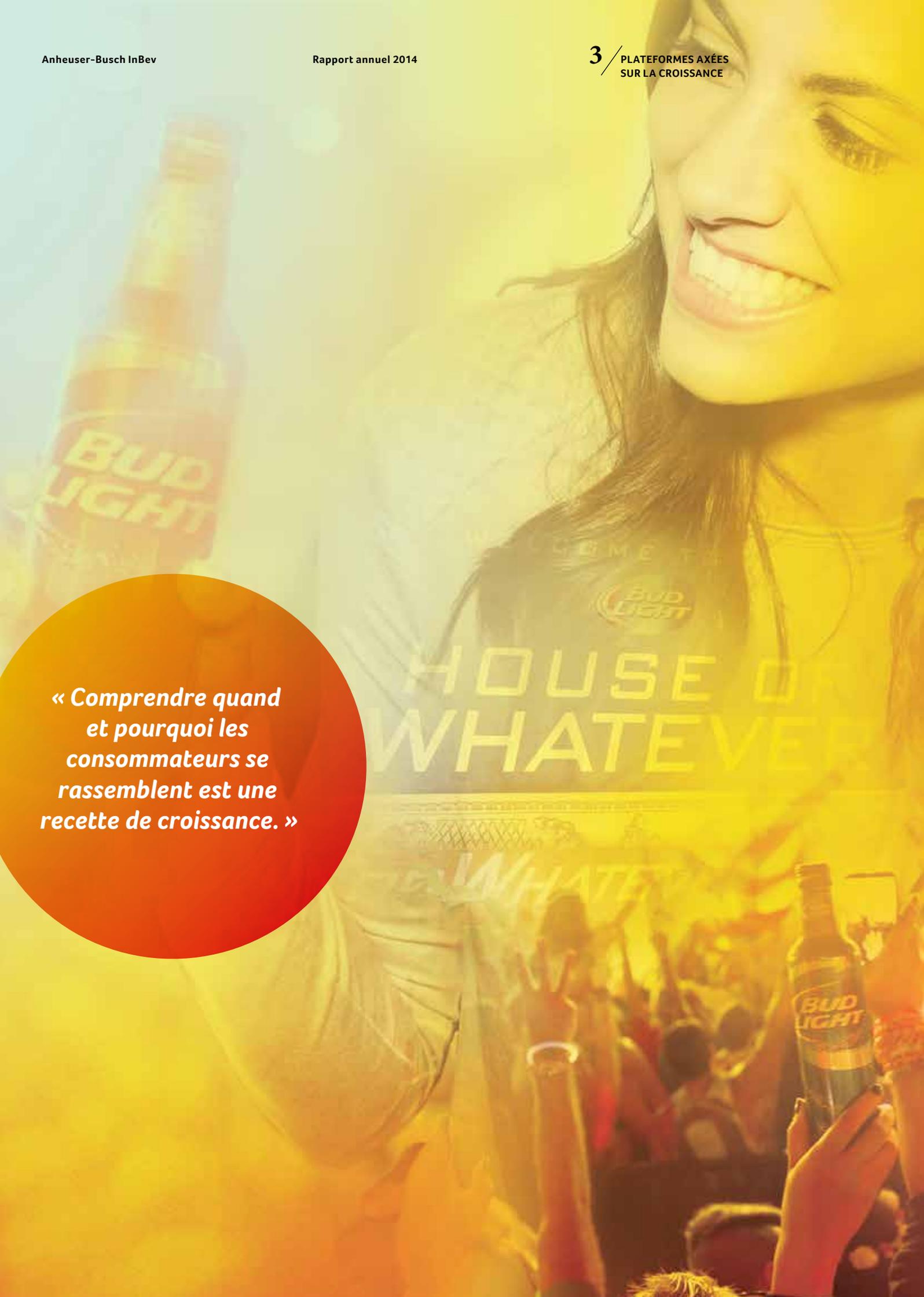
Nos marques mondiales : Stella Artois

« Stella Artois continue d'incarner l'esprit de la perfection. »





*« Comprendre quand
et pourquoi les
consommateurs se
rassemblent est une
recette de croissance. »*



Plateformes axées sur la croissance

Les gens se réunissent de façons différentes, à des moments différents et pour des raisons différentes. Pour partager des expériences particulières. Pour profiter des joies d'un bon repas. Pour encourager leur équipe ou écouter leur groupe préféré. Pour décompresser après une longue journée. Pour recevoir famille et amis.

Nous pensons que notre croissance dépend de notre compréhension de ce qui réunit les gens et de la manière dont nous pouvons améliorer ces moments. Pour ce faire, nous recherchons sans cesse un éclairage pertinent sur le profil des consommateurs potentiels, les préférences de ceux qui sont les plus enclins à choisir nos marques, les raisons pour lesquelles ils se réunissent et les expériences qu'ils apprécient.

Sur base de ces connaissances, nous avons créé une structure de plateformes axées sur la croissance ou *Growth Driven Platforms* (GDP), qui représente les principales occasions d'achat et de consommation de nos produits. Nous alignons nos activités marketing, commerciales, de développement de produit et autres activités de développement de marque sur ces GDP. Et ce, afin de garantir que nous brassons des produits de qualité et offrons par là-même des moments agréables et des expériences exceptionnelles, pour toutes les occasions de rencontre.

Se réunir pour partager de bons moments afin de se détendre et décompresser, entretenir les amitiés ou en nouer de nouvelles, a toujours été un aspect important de l'attrait universel de la bière. Nous souhaitons que Budweiser, ainsi que les championnes locales comme Bud Light, Brahma, Harbin, Quilmes, Skol et Jupiler, soient présentes chaque fois que des amis se réunissent. Qu'ils écoutent de la musique, regardent un match ou simplement sortent ensemble, nos marques leur assurent de bons moments. Notre

but est de nous rapprocher de la génération du millénaire dans le monde entier grâce à des expériences uniques que seules nos marques peuvent offrir, par le biais de nos plateformes de musique, partenariats sportifs et programmes pour les ambassadeurs de marques.

Aux États-Unis, le **Budweiser Made in America Music Festival**, co-fondé par Jay Z, est un événement annuel retentissant. Des événements musicaux organisés dans

30 grandes villes ont précédé le festival, qui s'est tenu à Philadelphie et à Los Angeles et auquel ont participé des artistes comme Kanye West, Imagine Dragons, Kings of Leon et Iggy Azalea. L'édition 2014 de *Made in America* a attiré presque 175 000 spectateurs ; 700 000 autres personnes ont écouté les concerts diffusés en direct et 44 millions de consommateurs les ont suivis sur les réseaux sociaux.



Se détendre et créer des liens



La musique dance électro (EDM, electronic dance music) fait fureur dans le monde entier — et la Chine a réagi à cette tendance en créant le **Budweiser Storm Electronic Music Festival**. L'édition 2014 du Festival a été décrite comme la « plus grande soirée EDM que la Chine n'ait jamais connue ». Elle a débuté par une énorme soirée de lancement à Shanghai. Des musiciens et DJ montants provenant des quatre coins de la Chine ont été encouragés à s'affronter pour participer aux spots du line-up du Festival. Pendant la durée de la campagne, Budweiser a organisé dans tout le pays plus de 500 soirées EDM *Made for Music*, permettant ainsi à des millions de consommateurs chinois de faire l'expérience de la musique et de notre marque.

Au terme d'une longue recherche à travers les États-Unis, **Bud Light** a choisi Crested Butte dans le Colorado pour accueillir **Whatever, USA** du 5 au 7 septembre et y organiser le week-end suprême de fun spontané **#UpForWhatever**. Bud Light est connue pour investir des bateaux de croisière, métamorphoser des hôtels et offrir aux consommateurs **#UpForWhatever** des expériences que l'on ne vit qu'une fois, ce qui fut la plus grande aventure de *The Perfect Beer for Whatever Happens* à ce jour. Crested Butte a été transformée en Whatever, USA, une ville d'expériences uniques et inattendues pour 1 000 fans de Bud Light choisis pour participer à l'événement parmi les quelque 204 000 candidats qui ont créé et posté des vidéos

sur www.UpForWhatever.com. Disposant de seulement 48 heures pour embarquer un ami et faire leurs bagages, les invités se sont vu offrir trois jours et deux nuits d'activités **#UpForWhatever**, d'aventures épiques et de concerts (17 en tout). 28 bars, restaurants et magasins de Crested Butte sont restés ouverts tout le week-end.

En Belgique, la **Jupiler House of the Bull** a mis le feu aux festivals d'été. Entre concerts de groupes connus et moins connus, Jupiler a offert à ses fans des soirées animées par les plus grands DJ. Jupiler a soutenu au total plus de 30 festivals durant tout l'été, notamment plusieurs des événements saisonniers majeurs du pays, ce qui fait d'elle la marque de bière numéro 1 des scènes de festival belges.

« La Coupe du Monde de la FIFA™ 2014 fut une merveilleuse vitrine pour nos marques. »

Rise as One : Réunir les gens grâce à la Coupe du Monde de la FIFA™

Durant l'année écoulée, aucun événement n'a réuni autant de gens des différents pays que la Coupe du Monde de la FIFA™ 2014. Près de 3,5 millions de spectateurs ont assisté aux matchs. On estime à 1 milliard les personnes qui ont suivi leurs équipes favorites via 'Le Plus Grand Stade du Monde', la plateforme sociale, en ligne et mobile de la FIFA. Des milliards de personnes auraient également pris part à l'événement par le biais de la télévision et des médias numériques.

Rien de tel qu'une bonne bière pour célébrer la passion du football et enrichir le plaisir suscité par la Coupe du Monde ! Dans cet esprit, Budweiser a été fière d'être la bière officielle de la compétition, appelant des milliards de supporters à témoigner de leur amour pour le football en se levant comme un seul homme ('Rise as One'). Pour nous, la Coupe du Monde a été une incroyable opportunité de réunir les gens autour de leurs équipes préférées, d'un sport pour lequel ils se passionnent tous et de nos marques du monde entier.

Budweiser a créé une émission spéciale « Rise as One » et un contenu numérique grâce à des partenariats médias stratégiques. Les médias sociaux ont tenu les supporters informés, les incitant

à voter pour l'Homme du Match présenté par Budweiser, ou à recevoir des tweets provenant d'événements en marge de la Coupe du Monde comme par exemple des concerts.



En tant que bière officielle de la Coupe du Monde de la FIFA™ 2014, Budweiser a été très présente partout où des gens se sont réunis pour regarder les matchs. Un emballage unique, une bouteille édition limitée en aluminium doré arborant le trophée de

la Coupe du Monde de la FIFA™, a été distribuée dans plus de 40 pays. A Times Square, au cœur de New York, célèbre pour ses enseignes lumineuses, Budweiser a illuminé la nuit pour encourager les supporters à se préparer pour les matchs.



Sur la célèbre plage de Copacabana à Rio de Janeiro, le Budweiser Hotel a été le premier lieu de rassemblement pour des événements exclusifs liés à la Coupe du Monde. Des programmes spéciaux ont

rapproché les mondes du sport et du divertissement, dont une série de concerts fabuleux, des soirées piscine sur les toits et des apparitions de légendes de la Coupe du Monde et de célébrités.





Bud Light a sponsorisé une série de soirées de visionnage de la Coupe de Monde dans des centaines de bars et autres établissements horeca à travers les États-Unis, y compris la soirée de la finale de la Coupe



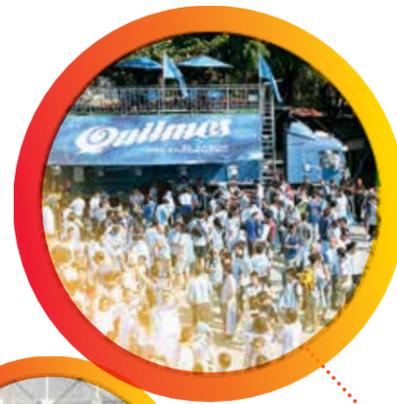
du Monde de la FIFA™ à Las Vegas. Ces événements hautement populaires ont contribué à battre le record de visionnage d'un tournoi de Coupe du Monde de la FIFA™ aux États-Unis.



La campagne de Harbin en Chine a inclus une publicité télévisée spéciale, créée exclusivement pour la province de Hei Long Jiang, le berceau de la bière Harbin, ainsi que des canettes et bouteilles en édition spéciale. Le premier jour de match fut un « jour bleu » en l'honneur de la couleur de l'emballage caractéristique de la marque.



Corona a fait fort pour réunir ses fans autour de la Coupe du Monde de la FIFA™, en organisant une promotion permettant à 1 000 consommateurs mexicains de remporter un voyage gratuit au Brésil. La bande originale des spots publicitaires Corona diffusés à la télévision dans le cadre de la Coupe du Monde est également devenue l'hymne de l'équipe nationale du Mexique.



Quilmes a créé un bar mobile, le Bar Movil Quilmes, pour étancher la soif de supporters argentins de passage au Brésil. De retour en Argentine, les consommateurs ont pu profiter de canettes en édition limitée, de festivals

pour les supporters, de fêtes dans les bars locaux et de bien d'autres événements. Nous avons installé 3 000 télévisions WiFi neuves dans des bars de Bolivie pour que l'expérience de matchs regardés entre amis soit encore plus agréable.



Jupiler a tourné une publicité télévisée avec l'équipe de football nationale belge et a distribué 800 000 drapeaux de supporter créés pour l'occasion — une campagne si unique que les médias locaux l'on baptisée « flagvertising ». La Belgian Sponsorship Association a décerné à Jupiler le premier prix dans la catégorie « Best Sponsoring Activation » pour la campagne « We Are Ready » ainsi que le trophée « Best of Belgium »;

aux Excellence Awards de la European Sponsorship Association « We Are Ready » a remporté le bronze. La publicité télévisée dédiée aux Diabes Rouges dans le cadre de la Coupe de Monde a été la 4ème vidéo la plus visionnée sur YouTube en Belgique en 2014. Elle faisait partie des nombreuses campagnes lancées par AB InBev dans la Zone Europe, ayant fait la promotion de sept marques différentes dans huit pays.



Brahma a rendu hommage à la passion du Brésil pour le football en lançant la Brahma Seleção Especial, une bière édition limitée brassée à partir d'orge semée sur le terrain du centre d'entraînement

de Granja Comary. Avec le stade Maracanã de Rio de Janeiro, qui a accueilli son premier match de Coupe du Monde de la FIFA™ en 64 ans, Granja Comary est un symbole emblématique du football au Brésil.

Mets & saveurs

Nos consommateurs et en particulier la génération du millénaire se sont découvert une passion pour la gastronomie, comme en témoignent tous ces Instagrams culinaires. La cuisine est le rock 'n' roll d'aujourd'hui et les chefs sont les nouvelles rock stars. Parallèlement, on constate un intérêt renouvelé pour la bière comme accompagnement idéal des repas. Il n'est pas rare qu'une bière ou un cidre caractéristique et sophistiqué(e) soit plus approprié(e) qu'un verre de vin pour accompagner un bon plat. C'est pourquoi nous essayons de proposer une sélection de bières savoureuses et de qualité supérieure, qui subliment la saveur de certains mets, du repas informel au dîner raffiné.

Grâce à nos marques premium locales et internationales, ainsi qu'à notre nouveau portefeuille artisanal aux États-Unis, nous sommes extrêmement bien placés pour rendre chaque repas exceptionnel. Des marques en parfait accord avec les mets comme notre trio de bières belges Stella Artois, Leffe et Hoegaarden sont rejointes par des gammes plus récentes tout en saveurs et en découvertes, notamment Alexander Keith's, Goose Island et Shock Top.

Nous nous engageons à **créer la meilleure expérience de bière** possible. Nous avons dès lors soigneusement étendu notre portefeuille en incluant plus de bières artisanales, dont les qualités sont appréciées par de nombreux amateurs de bière. Durant l'année écoulée, nous avons fait l'acquisition de 10 Barrel Brewing Co., située à Bend en Oregon et de Blue Point Brewing Company, implantée à Long Island, dans l'état de New York et continué la collaboration avec les maîtres-brasseurs passionnés et gardé les techniques qui rendent ces brasseurs artisanaux si uniques. Utilisant la même approche qu'avec Goose Island Brewers, nous suivrons scrupuleusement leurs recettes et leurs processus de brassage, tout en permettant à plus de consommateurs de savourer ces bières exceptionnelles.





The Best of Belgium sur Tumblr propose des « food pairings » et des suggestions pour nos bières belges premium : Stella Artois, Hoegaarden et Leffe. Les gourmets peuvent apprendre, par exemple, que la Stella Artois se marie très bien avec les plats relevés de la cuisine thaï, asiatique et indienne, mais aussi que son amertume et son corps léger ressortent bien avec les sauces crémeuses et les fromages à pâte semi-molle. La Hoegaarden, qui doit sa saveur rafraîchissante notamment au zeste d'orange de Curaçao et à la pointe de coriandre, accompagne parfaitement les poissons blancs, ainsi que les traditionnelles moules belges,

servies avec des frites allumettes et de la salade. La Leffe Blonde, qui est fruitée et légèrement épicée, s'accorde aussi bien avec les viandes qu'avec les desserts au chocolat.

Lancé au Royaume-Uni en 2014, **Stella Artois Cidre Raspberry** est le petit dernier de notre famille de cidres artisanaux premium. L'envie de proposer aux consommateurs un vaste choix de boissons est à l'origine de la création de Stella Artois Cidre il y a quelques années. Depuis, la marque s'est enrichie de nouvelles saveurs et a conquis de nouveaux amateurs.



Aux États-Unis, Stella Artois sponsorise un **menu complet d'activations** en partenariat avec le magazine *Food & Wine*. Des événements lifestyle mettant à l'honneur l'association de la marque avec des mets ont été organisés, comme par exemple le *Food & Wine Classic* à Aspen et des programmes phares au Beaver Creek Resort, au Pebble Beach Resorts et dans la plupart des quartiers orientés gastronomie de Los Angeles. Ces événements incluent des démonstrations de célèbres chefs, des dégustations et des réceptions et attirent un public qui apprécie les bonnes choses de la vie, dont la Stella Artois.

Déclarant que la **«bière est le nouveau vin,»** notre équipe du Royaume-Uni œuvre pour inciter les consommateurs à découvrir les associations possibles de la bière avec une grande variété de mets. Nous nous sommes associés avec un chef étoilé au Michelin, Kevin Love, pour récompenser des pubs et restaurants proposant la meilleure cuisine de brasserie gastronomique qui se marie très bien avec des bières comme la Leffe.

A Paris et Bruxelles, **des 'food trucks' sponsorisés par Leffe** invitent à découvrir des associations exceptionnelles de la Leffe avec des fromages raffinés et d'autres snacks. La Leffe a également revisité son packaging pour proposer des recettes directement sur le carton et la marque a créé du contenu pour stimuler les discussions gastronomiques sur de nombreuses plateformes de médias sociaux.

Au Mexique, la **Negra Modelo** est connue depuis longtemps comme « la crème des bières. » Avec sa couleur ambrée foncée et son épais col de mousse crémeux, la Negra Modelo offre une saveur équilibrée et un arôme délicat de malt foncé, de caramel et de houblon. Pouvant déjà se targuer d'être la bière brune la plus vendue au Mexique, la Negra Modelo est aussi présentée par notre équipe comme l'alliée idéal des repas.



Après une longue journée, les gens aiment se retrouver entre amis pour oublier la routine ; ils éprouvent le désir de se faire plaisir et de s'amuser. Nous essayons de donner le ton avec des produits à la saveur rafraîchissante qui sont les ingrédients clés de la vie sociale de nos consommateurs. Budweiser, Corona, Stella Artois et Bud Light font partie des marques qui conviennent parfaitement à ce moment de transition, de même que nos innovations comme la famille des Ritas, Stella Artois Cidre et Johnny Appleseed, qui peuvent être servies avec des glaçons ou mélangées à d'autres boissons, ou ont un profil de saveur plus sucré.

Le coucher du soleil marque la fin de la journée de travail et le début des moments de détente. Nous sponsorisons des festivals **Corona SunSets** sur des plages célèbres du monde entier pour rappeler Corona au bon souvenir des consommateurs quand ils ont quelque chose à fêter. Les festivals Corona SunSets mettent à l'honneur la vie à la plage, avec des concerts sur fond de coucher de soleil et donnent l'occasion à des DJ qui montent de créer leur « Sounds of the Beach ». En 2014, ce festival a fait escale dans des lieux tels que Playa Del Carmen et Acapulco (Mexique), les îles de Toronto (Canada), Ibiza (Espagne) et Weston-Super-Mare (Royaume-Uni).

Le Brésil a lancé **Skol Beats Senses** fin 2014. Mystérieuse et pleine de caractère, cette boisson a été spécialement développée pour ceux qui sont en quête de nouvelles expériences dans l'univers de la nuit. Facile à boire, douce et à la saveur rafraîchissante, Skol Beats Senses est une boisson unique à base de bière qui se boit avec des glaçons, ce qui rend cette innovation encore plus exceptionnelle et polyvalente. Sa bouteille distinctive est en forme de 'S' et arbore une couleur bleue éclatante, qui a inspiré une publicité de lancement distinctive ayant pour décor un night-club sous-marin.





Quilmes a lancé **MixxTail Mojito**, une nouveauté destinée aux consommateurs qui souhaitent apporter une fraîcheur différente au cocktail. MixxTail est une boisson prête-à-boire, également parfaite en cocktail. L'Argentine a été le premier marché à introduire la nouvelle marque. Dans le cadre d'une stratégie différenciée, l'équipe de vente et de marketing a placé le nouveau produit loin des rayons de bières traditionnelles dans les magasins et supermarchés et plus près des apéritifs. MixxTail rencontre un vif succès depuis son lancement et il se peut que d'autres marques à travers le monde adoptent des variantes de ce concept populaire.

« **Fiesta Forever** » est le thème d'une campagne populaire conçue pour notre famille des Ritas.

Le spot publicitaire met en scène un homme distribuant des Ritas lors d'une garden party, au bureau, autour de la piscine et même à un couple qui regarde la télévision sur son canapé, tout en chantonnant « All Night Long » de Lionel Richie. La campagne véhicule l'idée que l'on peut à tout moment commencer sa propre « fiesta », simplement avec les Ritas.

Budweiser Brewmaster Reserve a été lancée en Chine durant l'année écoulée comme un produit unique destiné aux occasions de la vie nocturne et pour se tailler une solide position dans le segment super-premium. Notre maître-brasseur a créé une bière spéciale ambrée foncée et la Brewmaster Reserve est commercialisée en bouteilles numérotées fermées par un bouchon de type champagne pour souligner sa nature festive.

Casser la routine





S'offrir une agréable sortie



Nous avons intensifié nos efforts pour accroître la présence de nos marques dans les bars, clubs, restaurants et autres lieux de sortie. Nous lançons de nouveaux produits destinés uniquement à ces occasions spéciales et à créer des liens forts avec nos marques. En même temps, nous intensifions la collaboration entre nos équipes de gestion de marque et nos équipes de vente ainsi qu'avec nos clients professionnels pour apporter une nouvelle dynamique dans l'horeca.

Les consommateurs peuvent entamer le week-end sur une bonne note aux **Fire Pit Fridays** (vendredis au coin du feu), organisés chaque semaine au 'Biergarten' adjacent à notre brasserie de Fort Collins au Colorado. Le 'Biergarten', qui n'a ouvert que fin 2014, permet aux clients ayant l'âge légal pour consommer de l'alcool de goûter nos produits et d'en apprendre plus sur l'art de

brasser la bière grâce à nos ambassadeurs et à nos brasseurs. Les événements du vendredi, c'est aussi un agréable braserio, de la musique live et la possibilité de faire un don à la banque alimentaire locale.

Budweiser Brew House, qui a ouvert ses portes à Ballpark Village à St. Louis, au Missouri, est l'endroit idéal pour regarder un match des Cardinals ou autres, tout en goûtant la bière de l'une des 200 pompes à bière disponibles.

Pretzels et bière, c'est le mariage parfait ! Alors pourquoi ne pas créer une bière spéciale qui reproduit cette expérience gustative ? Nous l'avons fait au cours de l'année écoulée, avec le lancement de l'édition limitée Shock Top Twisted Pretzel Wheat. Shock Top a été l'un de nos lancements de marque les plus réussis, qui

illustre bien la manière dont nous continuons à étendre la famille des marques pour étancher la soif de diversité des amateurs de bière.

Quelque 8 000 bars et restaurants des États-Unis possèdent des **poignées de pompe à bière interactives** pour Bud Light et Budweiser, qui clignotent et affichent des messages lorsque l'équipe locale marque. En tant que sponsor sportif majeur, nous avons identifié une opportunité d'offrir une expérience unique aux supporters et nous nous sommes associés à Sprint et Mesh Systems pour concevoir ces poignées. Basées sur la technologie sans fil et cloud, les poignées relient des milliers d'établissements horeca à l'action sur le terrain des stades de tout le pays. Nous étendrons ultérieurement le programme à d'autres établissements et à d'autres sports.

Pour améliorer l'expérience hors-domicile des consommateurs brésiliens, nous avons mis au point le concept « **Nosso Bar** », qui signifie « Notre bar » en portugais. Il s'agit principalement d'un modèle de bar attrayant doté d'équipements et d'aménagements plus sophistiqués, conçu pour inciter les propriétaires de bar à proposer un environnement amélioré et propice à la dégustation de nos marques. Nous avons proposé ce concept en franchise à un groupe de propriétaires d'établissements et comptons aujourd'hui plus de 1 000 « Nosso Bars ».



Cubanisto est une autre bière aromatisée créée pour être savourée lors de sorties en soirée. Lancées au Royaume-Uni, en France et en Belgique, Cubanisto est une bière premium aromatisée au rhum, offrant un goût frais d'agrumes, de zeste d'orange et de citron vert et un arôme de sucre de canne caramélisé. Evénements spéciaux organisés dans les bars ou expériences de consommateur secrètes que l'on ne dévoile que sur les réseaux sociaux : tel est l'esprit de Cubanisto.



Accueillir ses amis et sa famille, que ce soit pour regarder un match, célébrer une fête ou un événement particulier, ou simplement se réunir de manière informelle, c'est l'hospitalité par excellence. Nous lançons actuellement de nouveaux produits et emballages pour répondre aux besoins des consommateurs qui souhaitent vivre chez eux une expérience agréable. Pour stimuler la vente de nos marques pour la consommation à domicile, nous créons des multi-packs innovants, des présentoirs attrayants et de meilleurs réfrigérateurs pour le commerce de détail.

Pour rendre la période des fêtes encore plus festive, nous avons créé des **casiers Budweiser édition limitée spéciale fêtes** pour le marché des États-Unis. Ces casiers

en bois faits main étaient des répliques exactes des casiers empilés sur le l'attelage du célèbre Clydesdale Budweiser. Chaque casier contenait des verres à pils et un pack de 18 bouteilles de Budweiser arborant des étiquettes datant de 1918 (la dernière étiquette Budweiser avant la Prohibition), 1933 (la première étiquette Budweiser après la Prohibition) et 1976 (marquant le 100e anniversaire de la marque). Nous avons également encouragé les consommateurs à partager leurs images Budweiser en utilisant le hashtag #HolidayBuds.

Un nouveau **pack de 18 Mix-A-Rita** a été lancé en 2014 pour inciter les consommateurs à faire entrer chez eux la saveur rafraîchissante caractéristique de

notre famille Rita. Ce pack pratique contient un mix de quatre saveurs populaires, Bud Light Lime Lime-A-Rita, Straw-Ber-Rita, Raz-Ber-Rita et Mang-O-Rita, pour permettre aux consommateurs de créer et de tester leurs propres associations Mix-A-Rita.

Afin d'étendre le plaisir de savourer la bière chez soi, plusieurs de nos marques sont disponibles avec le **système de tirage Draftmark**. Draftmark est un système domestique haut de gamme abordable, commercialisé actuellement sur 12 états des États-Unis, qui permet aux amateurs de bière de savourer une bonne bière pression provenant tout droit du réfrigérateur. Les variétés de bières pression actuellement



disponibles sont Budweiser, Shock Top Belgian White, Goose Island India Pale Ale, Goose Island Honker's Ale et Michelob AmberBock. A terme, d'autres marques et marchés viendront s'ajouter.

Les canettes **Jupiler Cold Grip Ribbed**, introduites en Belgique durant l'année écoulée, ont remporté un franc succès auprès des consommateurs et des détaillants. Ces canettes créent la perception d'un verre à bière strié et donnent ainsi la même sensation que lorsqu'on savoure une bière fraîche dans son bar préféré.

En Allemagne, nous avons introduit le **Beck's Cool Pack** pour ceux qui organisent des fêtes chez eux. Ce pack pratique de huit bouteilles de 33 cl permet d'attirer l'attention des consommateurs sur la marque Beck's et d'accroître ainsi le volume.

Notre **bouteille en aluminium** innovante est parfaite pour savourer une bière bien fraîche chez soi. Désormais disponibles pour Bud Light, Budweiser, Shock Top et d'autres marques, les bouteilles en aluminium refroidissent plus vite et restent fraîches plus longtemps et sont en plus refermables grâce à leur bouchon dévissable. Et l'emballage festif aux couleurs vives égaye n'importe quelle fête privée.



Apporter le meilleur dans les foyers



« La réalisation de notre Rêve demande des collaborateurs talentueux et motivés, inspirés par une culture d'ownership. »

The background of the page is a collage of two images. The top image shows two people wearing blue baseball caps with a circular logo, smiling and looking towards the camera. The bottom image shows a group of people in a meeting room, seated around a long table. They are looking towards the front of the room where a man is standing and presenting. The overall color scheme is a warm, golden-yellow gradient.

Rêve

Collaborateurs Culture

Depuis la combinaison d'Interbrew et Ambev il y a une dizaine d'années jusqu'à ce jour, nos accomplissements reposent sur une plateforme solide que nous avons baptisée *Rêve–Collaborateurs–Culture*. Cette plateforme est un grand atout pour l'entreprise et continuera de guider nos performances et notre évolution. L'essence de notre culture est traduite dans 10 Principes Directeurs, qui nous permettent d'assurer une performance constante et de collaborer pour concrétiser notre Rêve commun dans le monde entier.

Notre Rêve

1



Notre Rêve commun nous stimule tous à travailler dans la même direction : être la meilleure entreprise brassicole qui réunit les gens pour un Monde Meilleur.

Tout commence par notre Rêve commun. Notre Rêve a évolué car nous avons compris que *réunir les gens* est au cœur de ce que nous sommes et ce que nous faisons. Nous sommes inspirés par notre Rêve de fonder une des plus grandes sociétés de biens de consommation au monde, mais aussi d'améliorer le monde qui nous entoure en promouvant la consommation responsable, la préservation de l'environnement et l'engagement au sein de nos communautés.



« Nos 10 Principes Directeurs montrent la voie à un Rêve commun dans le monde entier. »

Nos collaborateurs

Les collaborateurs d'AB InBev s'efforcent chaque jour de transformer notre Rêve en réalité. Nos 155 000 collègues à travers le monde sont notre plus précieux atout et notre principal avantage compétitif durable. C'est grâce à nos collaborateurs — et leur talent, leur dévouement, leur enthousiasme et leur détermination — que nous avons pu tenir nos engagements envers nos clients, nos actionnaires, nos communautés et nous-mêmes.

Nous engageons des gens ayant le potentiel de faire mieux que nous, nous garantissons que les managers utiliseront pleinement leur potentiel et nous les incitons à donner le meilleur d'eux-mêmes. Parallèlement, nous investissons beaucoup pour attirer les meilleurs éléments, développer leur potentiel et enrichir leurs opportunités grâce à une série de programmes et d'initiatives.

Nous n'avons jamais cessé de peaufiner et d'améliorer le recrutement de talents, les initiatives d'apprentissage et de développement pour constituer une réserve de talents, pour répondre aux besoins changeants d'un secteur en expansion et former la prochaine génération de managers.

Global Management Trainee (GMT) Program — Notre programme GMT continue d'attirer les meilleurs étudiants issus de prestigieuses universités du monde entier. Les « *trainees* » participent à une formation rémunérée très exigeante de 10 mois, alliant des cours classiques et des missions sur le terrain, avant d'occuper des postes à temps plein chez AB InBev. Le programme GMT nous aide à créer une équipe hautement qualifiée et complète qui intègre notre culture dès le premier jour. En 2014, nous avons engagé 147 « *trainees* » de 19 pays,

parmi plus que 94 500 candidats — la promotion GMT la plus nombreuse à ce jour.

MBA Program — Notre programme MBA mondial attire des candidats qualifiés issus des meilleures écoles de commerce, telles que Harvard, Stanford, Chicago-Booth, MIT Sloan, Columbia, Wharton et Kellogg aux États-Unis ; la London Business School et IESE en Europe ; ou la CEIBS à Hong Kong. En 2014, nous avons sélectionné pour ce programme 21 MBA parmi 642 candidats.

AB InBev University — Chacune de nos Zones géographiques propose des programmes live ou en ligne via l'AB InBev University, avec un programme axé sur le leadership, la méthodologie et l'apprentissage fonctionnel. L'octroi de ceintures blanches, vertes et noires (*white, green & black belts*) est un aspect important de la partie méthodologie. L'année dernière, nous avons décerné à nos collaborateurs 123 « *green belts* » et sept « *black belts* », un record !

Efforts dans le domaine du marketing — Parmi les initiatives notables de l'année écoulée, nous avons intensifié nos efforts pour recruter, former et retenir des coéquipiers dotés de solides compétences en marketing. Nous avons ajouté à la formation marketing des composants des programmes GMT et MBA, en vue de consacrer une bonne partie du travail en classe au marketing. L'AB InBev University fournit un solide bagage en marketing. En outre, nous sommes en train d'évaluer les capacités des managers en place dans toutes les Zones pour identifier leurs affinités avec le marketing et leur potentiel dans ce domaine.

Programme d'« Owners » — Le sens des responsabilités étant ancré dans notre ADN,

Nos collaborateurs sont notre plus grande force. Des gens compétents qui évoluent au rythme de leurs talents et qui sont rémunérés en conséquence.

Nous recrutons, développons et retenons des collaborateurs qui peuvent faire mieux que nous. Nous serons évalués en fonction de la qualité de nos équipes.

notre programme d'« *Owners* » reconnaît les efforts de nos collègues AB InBev qui appliquent nos 10 Principes et agissent comme des propriétaires. Des membres d'une équipe peuvent nommer un collègue et chaque année, nous sélectionnons les meilleurs « *owners* » qui méritent d'être mis à l'honneur au sein de l'entreprise.

Programmes d'excellence — Ces programmes spécifiques veulent aider les collaborateurs à acquérir et affiner leurs compétences pour atteindre l'excellence dans des fonctions telles que *Brewery Operations, Marketing, Sales, People, Finance, Corporate Affairs et Information & Business Services*.

Engagement — Nous mesurons et améliorons le niveau d'engagement de nos collaborateurs, qui est indispensable à notre réussite. Tous nos collaborateurs participent à un cycle annuel de communication et de feedback pour s'assurer qu'ils comprennent nos objectifs et s'impliquent pleinement pour les atteindre. Nous mesurons l'engagement des collaborateurs au moyen de sondages annuels, l'amélioration des scores d'engagement étant une responsabilité majeure de tous les managers.

Récompense de la performance — Nous utilisons des processus de pointe pour mesurer et évaluer la performance. Notre système de rémunération est basé sur des objectifs ambitieux, mais réalisables. Nous pensons qu'une prime est la récompense d'une excellente performance et non un droit et qu'un tel système doit attirer des collaborateurs qui apprécient un environnement stimulant et basé sur le mérite.

Notre culture

4

Nous ne sommes jamais pleinement satisfaits de nos résultats, qui sont le moteur de notre société. La détermination et la complaisance zéro garantissent un avantage concurrentiel durable.

Une culture fondée sur des valeurs fortes unit nos collaborateurs. Nous sommes fiers d'avoir une culture qui ne tolère pas la satisfaction ou la complaisance, qui prône le sens de l'« *ownership* » et la responsabilité de chacun et qui incite nos collaborateurs à toujours faire mieux.

Placer le client au centre de tout ce que nous entreprenons est l'un des piliers de notre culture. Pour ce faire, nous visons à fournir d'excellentes marques, à brasser des produits d'une qualité remarquable et à offrir une expérience supérieure de façon responsable. Nous respectons la tradition du métier de brasseur, tout en utilisant les derniers médias et technologies pour nous rapprocher des consommateurs.

Dans notre culture, les membres de l'équipe pensent et agissent comme de véritables propriétaires : ils prennent leurs résultats à cœur, assument la responsabilité de leurs actes, prennent des décisions en pensant aux intérêts à long terme de l'entreprise et exécutent leurs missions avec sérieux, excellence et intégrité. Nous renforçons cette mentalité de chef d'entreprise

5

Le consommateur est roi. Nous servons nos consommateurs en leur offrant des expériences de marques qui ont un sens dans leur vie, toujours selon une approche responsable.

en fixant des objectifs ambitieux mais réalisables et en nous assurant que tous les membres ont conscience de leur rôle dans l'atteinte de ces objectifs. Les programmes incitatifs offrent aux cadres dirigeants et à d'autres collaborateurs hyperperformants la possibilité de réinvestir leur prime dans nos actions et de recevoir de la société un montant correspondant. Mais notre culture d'*ownership* ne signifie pas seulement posséder des actions de l'entreprise ; cela veut aussi dire assumer des responsabilités concernant nos engagements envers les consommateurs, la création de valeur pour les actionnaires et la réalisation de notre Rêve.

Nous croyons en la simplicité : nous fondons nos décisions sur des accords clairs bien définis et sur le bon sens. Ceci exige de notre part un effort constant pour éradiquer la complexité et simplifier les processus qui font obstacle à la prise de décisions et à leur mise en œuvre.

La maîtrise des coûts est un autre pilier de notre culture. Nous nous efforçons de convertir des « moyens financiers non productifs » en « moyens financiers

6

Notre entreprise est composée d'employés agissant comme des owners qui prennent leurs résultats à cœur.

productifs » en réduisant les frais non essentiels pour investir dans nos marques, nos campagnes marketing, nos efforts de promotion des ventes, programmes commerciaux et autres facteurs qui contribuent à améliorer le chiffre d'affaires et les résultats financiers. Pour ce faire, nous devons surveiller et maîtriser nos coûts en permanence, tirer des leçons des initiatives fructueuses menées dans l'entreprise et adopter uniformément les meilleures pratiques promouvant l'efficacité et le rendement.

Nos dirigeants sont censés montrer l'exemple pour l'entreprise. Ils doivent atteindre des résultats, honorer leurs engagements et inspirer leur équipe à faire de même. Les dirigeants ne choisissent jamais la facilité et ne placent jamais leurs intérêts avant ceux de l'entreprise, des consommateurs, des actionnaires, du personnel et de la communauté.

Il n'y a pas de demi-mesures sur le chemin qui mène à notre Rêve. La sécurité de nos collaborateurs, la qualité de nos produits et l'unicité de l'expérience de nos

7

Nous pensons que le bon sens et la simplicité sont en général de meilleurs principes que la sophistication et la complexité inutiles.

consommateurs ne peuvent jamais être compromises. Nous visons d'excellents résultats, mais la manière dont nous y parvenons est aussi importante que les résultats proprement dits.

Sécurité— La chose la plus importante que nous puissions faire pour nos collègues et leurs familles est de garantir un environnement de travail sûr. L'année écoulée est marquée par de nets progrès dans le domaine de la sécurité ; en effet, le nombre d'accidents avec incapacité de travail a chuté de 47 % (missions de sous-traitants comprises). Ceci inclut une baisse significative de 54,5 % du nombre de blessures dans nos activités au Mexique. En outre, 309 sites ont enregistré zéro accident avec incapacité de travail au cours de l'année écoulée. Grâce à un système de rémunération fondé sur des objectifs de sécurité annuels, nos programmes d'excellence mondiaux et systèmes d'audit relient la performance sécuritaire et

8

Nous gérons nos coûts consciencieusement, afin de libérer des moyens qui soutiendront une croissance durable et rentable du chiffre d'affaires.

la mise en œuvre des programmes aux évaluations de performance annuelles des collaborateurs individuels, départements, sites, régions et Zones. Les exigences en matière de sécurité sont aussi ancrées dans chacun de nos programmes d'excellence.

Optimisation des processus de distribution— Depuis longtemps, nos activités d'approvisionnement ont pour clé de voûte le système Voyager Plant Optimization (VPO), qui vise à standardiser les procédures pour s'assurer que tous nos sites de production fonctionnent avec une sécurité et une efficacité optimales. Nous adoptons aujourd'hui une démarche semblable pour nos activités logistiques de la deuxième tranche via le programme Distribution Process Optimization (DPO), pour élargir les avantages de la sécurité et de l'efficacité à nos partenaires de la distribution.

Gouvernance d'entreprise et « compliance »— Nous menons nos activités aux quatre

9

Des dirigeants qui montrent eux-mêmes l'exemple sont au cœur de notre culture. Nous tenons nos engagements.

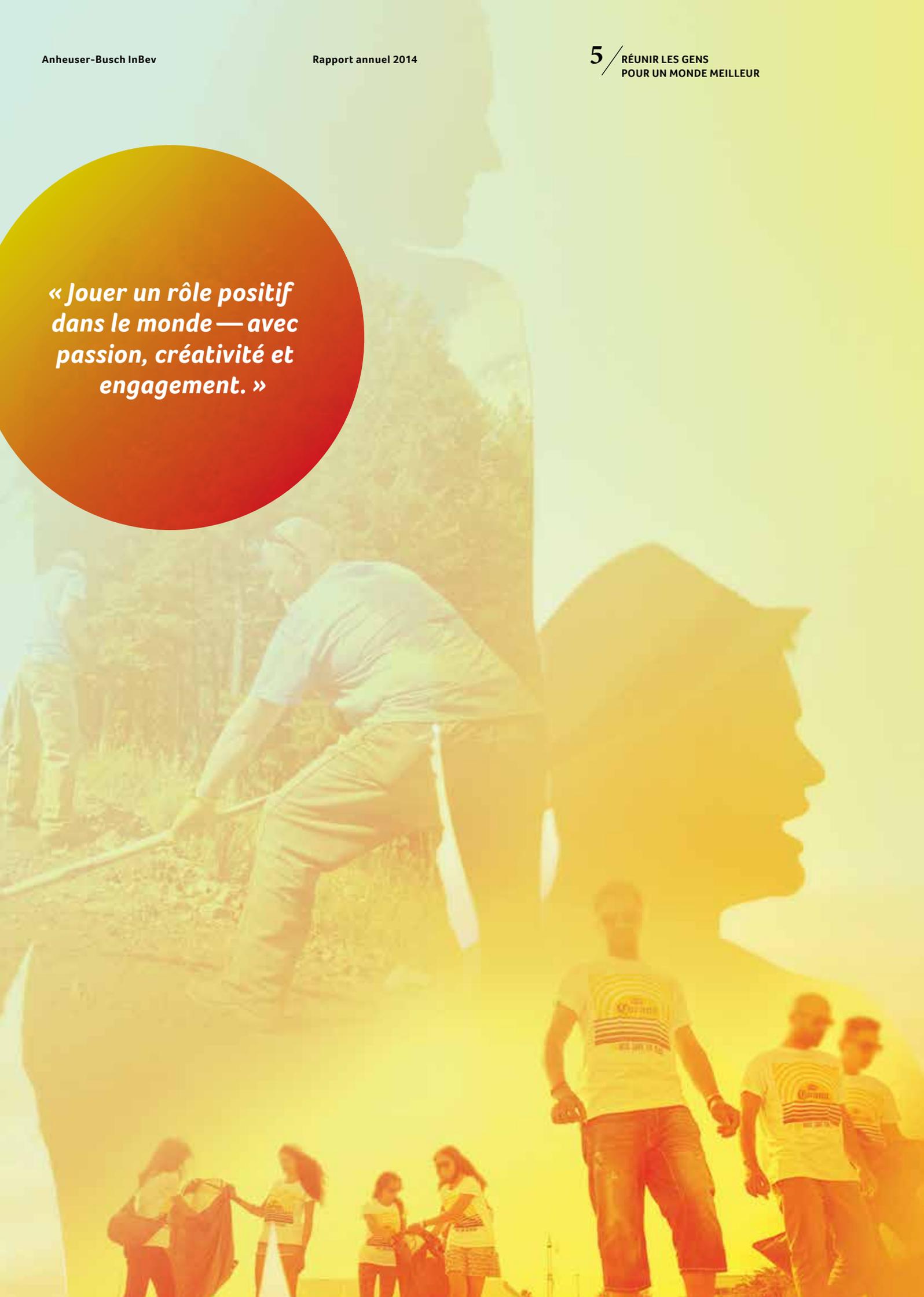
coins du monde en respectant les normes les plus sévères en matière d'éthique, de gouvernance d'entreprise et de transparence et en nous conformant à toutes les règles en vigueur. Le Conseil d'administration et les cadres supérieurs ont créé et toujours préservé un climat où l'éthique prime, grâce à un système efficace de contrôles internes, de suivi, d'évaluation des risques, d'audits et de formations. Cette année, nous avons par exemple mis à jour le Code de conduite de la société pour renforcer notre engagement à promouvoir l'éthique, l'intégrité et à œuvrer pour un Monde Meilleur. Les chapitres « *Anti-Trust* » et « *Anti-Corruption* » ont ainsi été amendés pour être mieux en adéquation avec le Code par rapport à nos normes strictes dans ces domaines et nous avons ajouté de nouveaux sujets aux chapitres « *Environnement, Santé et Sécurité* », « *Droits de l'Homme* » et « *Consommation Responsable* ». Nous considérons notre intégrité et notre réputation comme des atouts majeurs, à préserver en toute circonstance.

10

Nous ne nous contentons pas de demi-mesures. L'intégrité, l'ardeur au travail, la qualité et la responsabilité sont les fondements de notre entreprise.



*« Jouer un rôle positif
dans le monde — avec
passion, créativité et
engagement. »*



Le rôle d'AB InBev, en tant qu'entreprise internationale solide en plein essor, nous offre la possibilité — mais aussi la responsabilité — d'améliorer le monde dans lequel nous vivons et travaillons. Puisque nous brassons des produits et offrons des expériences qui rassemblent les gens, nous sommes les mieux placés pour réunir dans cet effort collaborateurs, consommateurs, partenaires et fournisseurs, autorités publiques, ONG, chercheurs et autres.

Nos efforts pour bâtir un Monde Meilleur reposent sur trois piliers : la promotion de la consommation responsable, la protection et la préservation de l'environnement, et l'implication des communautés au sein desquelles nous vivons et travaillons. Nous avons progressé considérablement dans chacun de ces domaines au cours de l'année écoulée. Nous sommes honorés que nos efforts aient été reconnus par des organismes indépendants, ce qui nous a valu d'être classés parmi les leaders en responsabilité sociale au palmarès des sociétés de boissons les plus admirées (« *World's Most Admired* ») du magazine *Fortune*.

Réunir les gens pour un Monde Meilleur

Promouvoir

la consommation responsable

En tant que premier brasseur mondial, nous nous engageons à promouvoir la consommation responsable de nos produits par des adultes ayant l'âge légal. Sur tous nos marchés, nous finançons des programmes pour promouvoir la consommation responsable, prévenir l'abus d'alcool, dissuader de consommer de l'alcool avant l'âge légal et sensibiliser aux dangers de l'alcool au volant.

En 2011, nous avons été la première entreprise de boissons alcoolisées à fixer une série d'ambitieux objectifs mondiaux de consommation responsable pour encourager des progrès significatifs et mesurables. Nous pouvons être fiers de nous être unis aux distributeurs, parents, groupes communautaires, détaillants, forces de l'ordre et bien d'autres, pour atteindre et souvent dépasser nos objectifs à l'échéance de fin 2014 :

Réalisé	Objectif
✓	Atteindre au moins 100 millions d'adultes avec des programmes développés par des experts pour aider les parents à aborder avec leurs enfants le sujet de la consommation d'alcool chez les mineurs.
✓	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 commerces de détail pour les aider à empêcher la vente d'alcool aux mineurs.
✓	Former à la vente responsable de boissons alcoolisées au moins un million de barmans, serveurs, détaillants 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 Bob 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.
✓	Célébrer annuellement le "Global Be(er) Responsible Day" afin de promouvoir la consommation responsable auprès de nos employés, les clients et les consommateurs de détail.

Nous célébrons chaque année le **Global Be(er) Responsible Day**, un événement que nous avons mis sur pied pour attirer l'attention du monde

entier sur ce problème essentiel. Le Global Be(er) Responsible Day sert de tremplin à l'effort multinational de nos collègues, mais aussi des distributeurs, bars, détaillants, forces de l'ordre et groupes communautaires, pour promouvoir une consommation responsable.

Nos initiatives liées à la consommation responsable traduisent l'enthousiasme, l'engagement et la créativité des collaborateurs d'AB InBev aux quatre coins du monde, comme l'illustrent les exemples suivants.

Budweiser a fait sensation avec sa vidéo/publicité **Friends Are Waiting** diffusée aux États-Unis. Ce spot montre un homme qui décide de loger chez un ami après une soirée de sortie et de rentrer chez lui en toute sécurité le lendemain pour retrouver son meilleur ami... son fidèle Golden Retriever. La pub, diffusée sur les réseaux sociaux et à la télé durant la « post-season » de la Major League Baseball, a généré 20,7 millions de vues.

En collaboration avec le **service de covoiturage Lyft** et avec la participation des **Clydesdales mondialement célèbres**, Budweiser a sponsorisé une app offrant des trajets gratuits pendant les fêtes pour s'assurer que les fêtards rentrent chez eux en toute sécurité.

Au Canada, notre équipe a créé une **app pour smartphone personnalisée** pour recueillir les promesses de service et de vente responsables et s'est associée à des organismes de formation dans chaque province pour garantir des efforts à grande échelle au niveau de la formation des serveurs.

True Love Needs a Designated Driver est un mini-film conçu par notre équipe chinoise, mettant en vedette la star du basketball Yao Ming et le célèbre acteur Lu Yi. Le film dénonce les dangers de la distraction et de l'alcool au volant et à la fin montre les deux hommes qui appellent leur 'Bob' — leur femme — pour rentrer chez eux sans risque. Parmi les autres activités en Chine, citons les gros efforts consentis pour former les serveurs et les vendeurs, qui ont permis de recueillir en 2014 plus de 700 000 engagements



signés en faveur d'une vente responsable de boissons alcoolisées.

La Corée du Sud a lancé notre guide **Family Talk About Drinking** destiné aux parents, cosigné par le Professeur Kim, Chang-Ock, célèbre présentateur TV et conseiller. L'équipe a également distribué des outils de vérification d'identité et d'autres informations sur la consommation responsable dans les bars et autres lieux de consommation. Depuis qu'elle a rejoint la famille AB InBev en avril 2014, l'équipe Oriental Brewery a participé à nos programmes de consommation responsable avec enthousiasme.

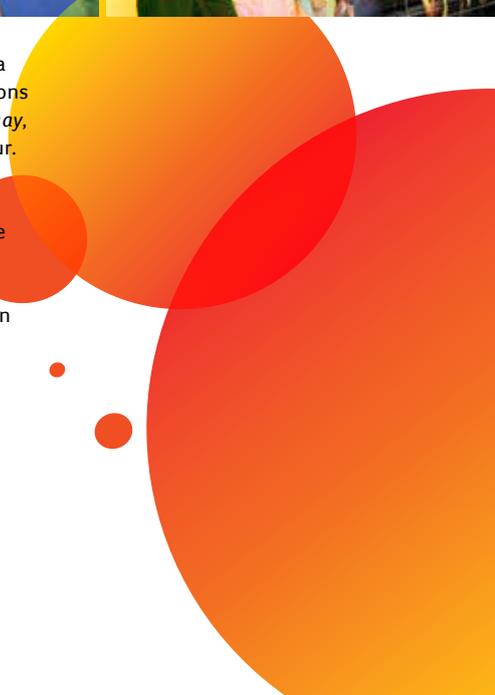
En Europe, nos campagnes de prévention contre l'alcool au volant comprenaient le programme **Geklärt, wer fährt!** (Vérifiez qui conduit) mené en Allemagne. Nous avons aussi fêté le Global Be(er) Responsible Day en Belgique, aux Pays-Bas et en France en diffusant un message sur la responsabilité à l'ouverture de la Bourse Euronext le 19 septembre. Partout en Europe, nos collègues se sont rendus sur le terrain pour former serveurs et vendeurs au service responsable dans le cadre d'une activité « *Feet on the Street* ».

Une publicité financée par Quilmes, **Conductor Designado**, a atteint près de 9 millions de personnes en Argentine via la télévision, YouTube et d'autres médias. Par ailleurs, nos équipes d'Argentine, de Bolivie et du Paraguay célèbrent pendant toute une semaine le Global Be(er) Responsible Day, via entre autres des événements médiatiques et des initiatives impressionnantes pour sensibiliser les bars et autres lieux de consommation à s'associer à nos efforts.



Les équipes de football brésiliennes ont été invitées, pendant la Coupe du Monde de la FIFA™, à diffuser des messages promouvant la consommation responsable sur les pages de leurs supporters et pendant les matchs. Depuis 2011, nous avons offert 5 500 éthylo-tests à des villes comme São Paulo, Rio de Janeiro et Brasília. Nous avons poursuivi notre *Responsible Youth Program*, en partenariat avec des ONG à Rio de Janeiro et São Paulo, pour décourager la consommation chez les mineurs de communautés défavorisées en sensibilisant les jeunes, les mères et les commerçants.

En partenariat avec la Chambre de la Bière, la fédération des brasseurs mexicains, nous avons élargi la portée du *Global Be(er) Responsible Day*, qui se célèbre aujourd'hui dans tout le secteur. Un bel exemple de projet qui rassemble les gens dans un objectif commun, puisque plus de 32 000 volontaires du secteur mexicain de la bière (plus de la moitié étant des membres de notre équipe) ont visité 330 000 lieux de consommation pour diffuser des messages en faveur d'une consommation responsable.



Protéger notre

environnement

On ne peut pas brasser de bière sans ingrédients naturels. Préserver nos terres, notre eau et autres ressources rares est la seule bonne façon d'agir — et constitue un investissement pour la qualité de nos marques aujourd'hui et demain. Nous nous efforçons d'utiliser les ressources naturelles en visant une efficacité maximale, nous investissons dans des projets et technologies qui économisent l'eau et l'énergie et réduisent nos déchets. Nous œuvrons aussi pour sensibiliser nos collaborateurs, les consommateurs et le grand public aux problèmes environnementaux.

Ayant atteint ou dépassé nos objectifs environnementaux initiaux en 2012, nous nous sommes engagés à atteindre une série d'objectifs encore plus ambitieux et à élargir nos efforts à notre chaîne d'approvisionnement mondiale.

Les **objectifs environnementaux à atteindre d'ici 2017** par AB InBev sont les suivants :

- Réduire le risque lié à l'eau et améliorer la gestion de l'eau dans 100 % de nos principales régions de culture d'orge en partenariat avec les parties prenantes locales.
- Prendre des mesures de protection des bassins versants dans 100 % de nos implantations situées dans des zones clés en Argentine, en Bolivie, au Brésil, en Chine, au Mexique, au Pérou et aux États-Unis, en partenariat avec les parties prenantes locales.
- Réduire la consommation d'eau mondiale à un chiffre exceptionnel de 3,2 hectolitres d'eau par hl de production, soit une économie d'eau correspondant à environ 5 400 piscines olympiques.

- Réduire de 10 % les émissions mondiales de gaz à effet de serre par hl produit, avec une réduction de 15 % par hl en Chine.
- Réduire de 10 % la consommation d'énergie mondiale par hl produit
- Réduire de 100 000 tonnes la quantité de matériaux d'emballage
- Atteindre une moyenne mondiale de 70 % d'achats de réfrigérateurs écologiques par an.
- Réduire de 15 % les émissions de gaz à effet de serre dans nos activités logistiques par hl vendu, par rapport à notre niveau de référence de 2013 (un nouvel objectif récemment ajouté).

Pour atteindre nos objectifs liés à l'eau, nous avons adopté une **stratégie d'ensemble pour la gestion de l'eau** qui englobe une évaluation rigoureuse du risque lié à l'eau, la préservation de l'eau dans les usines, la gestion des eaux agricoles et la protection des bassins versants par la communauté. Par exemple, l'évaluation du risque lié à l'eau a été intégrée dans nos systèmes et procédures, y compris dans notre programme VPO. La préservation de l'eau sur nos sites a permis de réduire la consommation d'eau à 3,23 hl/hl en 2014. Dans nos principales régions de culture d'orge en Chine, au Mexique et aux États-Unis, nous mettons en place une série d'initiatives comme l'adoption de technologies permettant d'économiser l'eau, nous nous basons sur des données pour procéder à une sélection traditionnelle optimale de semences résistant mieux à la sécheresse et nous supportons des investissements importants dans des infrastructures pour l'eau.



Notre programme **SmartBarley** sème les graines d'une meilleure productivité et d'un avenir meilleur pour nos partenaires agriculteurs. Une base de données importante permet aux agriculteurs de comparer leur performance par rapport à celle de collègues des quatre coins du monde travaillant dans des conditions semblables. Ce qui peut mener à de meilleures pratiques concernant par exemple la variation, la rotation et la gestion des cultures — avec à la clé une amélioration de la qualité et de l'approvisionnement en orge, du rendement de l'exploitation agricole et des activités de préservation. Nous travaillons avec quelque 20 000 cultivateurs d'orge dans le monde. Par exemple, nous sommes en train d'optimiser les techniques d'irrigation pour l'orge dans la province chinoise de Gansu, en collaboration avec les institutions d'enseignement et autorités gouvernementales locales. Nous menons également, dans les régions mexicaines de Bajío et Altiplano, des projets pilotes dans le domaine de l'agriculture de conservation, visant à améliorer la santé du sol ainsi que le maintien de l'humidité dans le sol.

Pour **la protection des bassins versants fragiles**, nous coopérons avec les communautés, ONG et gouvernements locaux dans des pays comme l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, la Chine, le Mexique, le Pérou et les États-Unis. A Cochabamba (Bolivie), par exemple, nous œuvrons pour améliorer l'approvisionnement local en eau, recycler nos eaux usées dans l'agriculture et réparer les infrastructures locales. A Jaguariúna (Brésil), nous travaillons en partenariat avec la municipalité locale, l'Entreprise brésilienne de recherche agronomique et d'élevage (EMBRAPA) et la célèbre ONG The Nature Conservancy pour restaurer et préserver le bassin d'eau qui alimente la région de São Paulo.

Outre nos efforts pour atteindre nos objectifs environnementaux, nous tâchons d'avoir un impact positif sur la planète à l'occasion de la Journée Mondiale de l'Environnement et toute l'année, à travers de nombreuses initiatives locales.

Nous sommes fiers que Chernigivske, notre championne locale en Ukraine, ait été retenue comme **World's First Eco Beer** par une agence de l'Union européenne, après

analyse de ses ingrédients et modes de production.

En Belgique, nous utilisons des **péniches** pour transporter des bouteilles consignées vides entre nos brasseries de Leuven et Jupille, le transport fluvial consommant moins d'énergie que les camions.

Nous avons équipé tout notre parc de camions de Houston (Texas) de **moteurs au gaz naturel comprimé**, ce qui devrait réduire de 2 000 tonnes les émissions annuelles de CO₂ (en fonction de la consommation). Il s'agit de notre première conversion de tout un parc automobile aux États-Unis.

Notre équipe d'Amérique latine Sud a marqué la **Journée des économies d'énergie** en s'adressant à 48 000 bars et autres lieux de consommation pour souligner l'importance d'économiser l'énergie et pour montrer comment nous pouvons y contribuer en fournissant des réfrigérateurs sobres en énergie.

Des sources d'énergie alternatives comme l'énergie solaire et la biomasse sont utilisées dans plusieurs brasseries en Chine.



Nous voulons avoir un impact positif sur les communautés dans lesquelles nous vivons et opérons. Chaque année, nous offrons une aide concrète pour construire des écoles et améliorer les lieux publics. Nous soutenons financièrement et via le bénévolat des organisations sans but lucratif. Nous aidons également les victimes de catastrophes naturelles grâce à des dons d'eau potable et par d'autres moyens d'assistance. De plus, nous contribuons à nos communautés par les emplois que nous créons, les salaires que nous versons, les recettes fiscales que nous générons et les investissements importants que nous faisons dans les activités locales.

Les efforts d'une communauté pour rendre hommage à un vétéran de retour au pays ont fait l'objet d'une publicité Budweiser diffusée pendant le Super Bowl XLVIII, intitulée « *A Hero's Welcome* ». Le spot montrait l'accueil réservé par la ville de Winter Park en Floride, au Lieutenant Chuck Nadd, qui a servi en Afghanistan comme pilote d'hélicoptère Black Hawk et comme *operations officer* à l'Armée. Lorsque le Lieutenant Nadd est rentré chez lui en janvier 2014, toute la ville s'était rassemblée pour lui offrir une parade traditionnelle, avec défilé, voitures anciennes, le club de motards *Veterans of Foreign Wars* et nos Clydesdales, qui l'ont conduit jusqu'à sa maman pour d'émouvantes retrouvailles. La publicité a récolté plus de 9 millions de vues sur

YouTube et une campagne d'un an sur les réseaux sociaux avec le hashtag #Salute qui encourageait les consommateurs à rendre hommage aux soldats américains.

L'un des importants moyens de mettre nos ressources au service des communautés qui sont dans le besoin est d'utiliser nos installations pour produire **de l'eau potable en cannettes** pour les régions touchées par des catastrophes naturelles. 73 millions de cannettes d'eau potable d'urgence ont été distribuées aux États-Unis depuis 1988.

Nous avons continué à **soutenir des « Hope Schools »** dans les communautés voisines de nos brasseries en Chine. Ces « Hope Schools » offrent un meilleur accès à l'éducation aux enfants de régions isolées économiquement défavorisées. A ce jour, les contributions d'AB InBev et de nos collègues ont permis la construction de 10 « Hope Schools ». Nous avons de surcroît aidé à créer des classes temporaires dans le comté de Min (Province de Gansu) frappé par un séisme et des salles de classe multimédia dans la « Hope School » de Yingkou, une ville de la Province de Liaoning. Nous sommes honorés que nos efforts aient été récompensés par le prix « *Outstanding Contribution Award* » décerné par la Fondation chinoise pour le développement de la jeunesse (CYDF). Nous nous réjouissons d'ouvrir davantage de « Hope Schools » au

fur et à mesure de l'élargissement de notre présence en Chine.

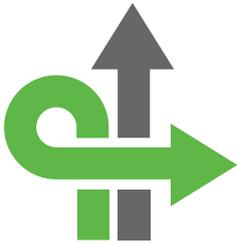
Pour célébrer la **Journée internationale des volontaires**, notre organisation Voluntarios Modelo a participé à plus de 200 projets au Mexique. Des bénévoles pouvaient s'engager et travailler pour la Croix Rouge mexicaine ou une des 100 autres ONG participantes du pays et œuvrer pour des causes communautaires, environnementales, éducatives et humanitaires. Cette année plus de 76 000 volontaires ont participé à cet effort unique.

Nous **contribuons aussi aux opportunités économiques** dans les communautés et les pays dans lesquels nous travaillons. Les salaires versés en 2014 représentaient un montant total d'environ 3,8 milliards d'USD. Les dépenses d'investissement mondiales ont totalisé 4,3 milliards d'USD, des investissements réalisés sur nos sites, dans notre réseau de distribution et dans nos systèmes ayant généré des emplois et une croissance économique locale. Les accises et impôts, qui permettent de soutenir les programmes gouvernementaux à travers le monde, ont totalisé environ 16 milliards d'USD. Et plus de 61 000 membres de notre équipe ont travaillé bénévolement dans leur communauté.



S'engager auprès de nos
communautés

Conduire le changement en faveur de la sécurité routière



TOGETHER FOR SAFER ROADS

Together for Safer Roads (TSR) est une coalition formée au cours de l'année précédente dans un effort d'élargir notre attention à la sécurité routière en général - et d'aider à prévenir les près de 3 000 décès par jour causés par des accidents de la route. TSR a été lancée lors d'un événement à haute visibilité organisé aux Nations Unies en novembre 2014. Quelques principales entreprises mondiales se sont engagées à collaborer pour aider à réduire le nombre de décès et de blessures dues aux accidents de circulation. Présidée par Carlos

Brito, CEO d'AB InBev, les autres membres fondateurs de TSR sont AIG, AT&T, Chevron, Ericsson, Facebook, IBM, iHeartMedia, PepsiCo et Walmart. TSR est conseillé par un panel d'experts composé d'éminents leaders spécialisés en sécurité routière.

Les partenaires ont convenu d'unir leur expertise collective, leurs rapports axés sur les données, leur technologie et leurs réseaux afin d'identifier et d'agrèger les pratiques exemplaires en la matière et afin de sensibiliser par rapport à ce majeur problème de santé mondial.

