

## RAPPORT DE GESTION RELATIF AUX COMPTES ANNUELS STATUTAIRES NON-CONSOLIDÉS D'ANHEUSER-BUSCH INBEV SA

L'objet social d'Anheuser-Busch InBev SA est d'assurer la gestion et le contrôle des entreprises du groupe Anheuser-Busch InBev.

### COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS STATUTAIRES

#### COMMENTAIRES SUR LE BILAN

| Million EURO  | 2013          | 2012          |
|---|---------------|---------------|
| <b>ACTIF</b>  |               |               |
| <b>Actif Immobilises</b>                              |               |               |
| Frais d'établissement .....                           | 85            | 133           |
| Immobilisations incorporelles et corporelles .....    | 216           | 180           |
| Immobilisations financiers .....                      | 50 268        | 51 346        |
|   | <b>50 569</b> | <b>51 659</b> |
| <b>Actif Circulants .....</b>                         | <b>10 410</b> | <b>5 060</b>  |
| <b>Total de l'actif.....</b>                          | <b>60 979</b> | <b>56 719</b> |
| <b>PASSIF</b>   |               |               |
| <b>Capitaux Propres.....</b>                          | <b>39 143</b> | <b>40 655</b> |
| <b>Provisions et impôts differes.....</b>             | <b>166</b>    | <b>136</b>    |
| <b>Dettes à plus d'un an.....</b>                     | <b>12 925</b> | <b>7 540</b>  |
| <b>Dettes à un an au plus.....</b>                    | <b>8 745</b>  | <b>8 388</b>  |
| <b>Total du passif.....</b>                           | <b>60 979</b> | <b>56 719</b> |
| <br>  |               |               |
| Million EUR   | 2013          | 2012          |
| Ventes et prestations .....                           | 806           | 831           |
| Coût des ventes et des prestations .....              | (474)         | (454)         |
| <b>Bénéfice (Perte) d'exploitation.....</b>           | <b>332</b>    | <b>377</b>    |
| Résultat financiers .....                             | 1 417         | 5 602         |
| Résultat exceptionnel.....                            |               |               |
| <b>Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter.....</b> | <b>1 749</b>  | <b>5 979</b>  |

#### EVENEMENTS IMPORTANTS

Le 4 juin 2013, AB InBev a annoncé la finalisation avec succès de son rapprochement avec Grupo Modelo via une transaction valorisée à 20,1 milliards d'USD. Ce rapprochement a été partiellement financé par Anheuser-Busch InBev SA via un financement externe de 16,5 milliards d'USD contracté en 2012 et 2013. Huit milliards d'USD du financement externe ont été remboursés le 17 juin 2013. Anheuser-Busch InBev SA a prêté des fonds à autres sociétés du groupe, permettant au groupe AB InBev de détenir, en date du 31 décembre 2013, environ 96% des actions en circulation de Grupo Modelo.

Dans une opération liée au regroupement avec Grupo Modelo, certains actionnaires de Grupo Modelo se sont engagés, sur remis de leurs actions Grupo Modelo, à acquérir l'équivalent d'approximativement 23,1 millions d'actions AB InBev qui leur seront livrées par Anheuser-Busch InBev SA dans les 5 ans, via un instrument d'actions différées, pour un montant d'environ 1,5 milliards d'USD. Le montant a été payé le 5 juin 2013 via le transfert de l'instrument d'actions différées d'Anheuser-Busch InBev SA à Anheuser-Busch Mexico Holding en contrepartie d'un billet à ordre, suivi de la vente de l'instrument d'actions différées à certain actionnaires de Grupo Modelo. A la date de clôture annuelle, Anheuser-Busch InBev SA a comptabilisé une dette d'approximativement 1,1 milliards d'euro relative à l'instrument d'actions différées.

Le résultat de l'année s'élève à environ 1,7 milliards d'euro, principalement composé d'un revenu de 1,8 milliards d'euro des dividendes et des charges d'intérêts de 0,3 milliards d'euro. En 2012 le résultat s'élevait à 6 milliards

d'euro principalement composé d'un revenu de 6 milliards d'euro des dividendes et des charges d'intérêts de 0,4 milliards d'euro.

Le capital et réserves s'élèvent à 39,1 milliard d'euros à fin 2013. La diminution de 1.511 million d'euros en 2013 est principalement le résultat de :

- (+) 6 augmentations de capital pour un montant de 1 million d'euros. De ce fait, le nombre de titres augmente à 1.607.844.590 ;
- (+) l'augmentation des primes d'émission de 25 million d'euros suite aux opérations mentionnées ci-dessus ;
- (-) la diminution du résultat de l'exercice après distribution des dividendes de 1.427,7 million d'euros ;
- (-) la diminution des réserves indisponibles de 109 million d'euros suite aux mouvements des actions propres.

En 2013, dans le cadre d'une simplification et centralisation administrative, certains activités et les personnes y liées ont été transféré vers d'autres sociétés du groupe.

#### **EVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRES LA CLOTURE DES COMPTES ANNUELS**

Nous nous référons à l'annexe 34 des comptes annuels consolidés du Groupe AB InBev qui sont publiés sur le website [www.ab-inbev.com](http://www.ab-inbev.com).

#### **RISQUES ET INCERTITUDES**

Nous nous référons à notre Rapport Financier et à l'annexe 32 des comptes annuels consolidés du Groupe AB InBev qui sont publiés sur le website [www.ab-inbev.com](http://www.ab-inbev.com).

#### **FRAIS DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT**

En 2013, Anheuser-Busch InBev SA a investi 24 million d'euros dans le domaine des études de marché et dans le développement, à comparer à 20 million d'euros en 2012. L'augmentation est le résultat des nouveaux développements de produits et de matériel de conditionnement dans notre GITEC centre à Louvain.

#### **INSTRUMENTS FINANCIERS**

La société est exposée à des risques de change et de taux d'intérêt (fixe et variable) sur ses dettes en euros et en monnaies étrangères. Des dérivés " taux d'intérêt " et " risque de change " sont utilisés pour limiter les risques. Les risques des investissements en monnaies étrangères sont couverts en grande partie par des instruments financiers dérivés " Risque de change ". L'exposé aux changements du cours d'actions propres utilisées pour les instruments d'actions différées et les share based payments est couvert par une filiale du groupe.

#### **DECHARGE AUX ADMINISTRATEURS ET AU COMMISSAIRE**

Nous vous proposons d'approuver les comptes annuels tels qu'ils vous sont soumis et, par un vote spécial, donner décharge aux administrateurs et au commissaire pour les missions accomplies dans le cadre de leurs mandats durant l'exercice écoulé.

#### **BENEFICE A AFFECTER**

Le 30 octobre 2013, un dividende intérimaire de 0,60 euro par action ou environnement 963 million d'euros a été approuvé par le conseil d'administration. Ce dividende a été payé le 18 novembre 2013.

Nous vous proposons de payer le 8 mai 2014 sur présentation du coupon numéro 16, supplémentaires au dividende intérimaire, un dividende de 1,45 euro par action ou environnement 2.322 million d'euros. Ceci implique que le dividende total de 2013 s'élève à 2,05 euro par action ou environnement 3.286 million d'euros.

Le montant total du dividende à distribuer peut varier en fonction du nombre d'actions propres détenus par la société au moment de l'approbation du dividende.

27 Février 2013

## **Rapport conformément à l'article 624 du Code des Sociétés - Rachat d'actions propres**

Au cours de l'année 2013, la société AB InBev n'a procédé à aucun rachat d'actions AB InBev.

Au cours de l'année 2013, la société a procédé aux opérations de vente suivantes :

- 132.311 actions ont été revendues dans le cadre d'un échange d'actions à certains cadres supérieurs d'Ambev qui avaient été transférés vers AB InBev. La vente s'est réalisée à un prix inférieur de 16,66 % au prix du marché, afin d'encourager la mobilité des cadres d'Ambev.
- 222,350 actions ont été attribuées à des cadres du groupe en exécution de la politique de rémunération de la société.
- 528.037 actions ont été attribuées à des cadres supérieurs de la société en échange d'options non encore exerçables, afin de préserver la cohérence des avantages consentis par le passé et d'encourager la mobilité des cadres, en particulier de ceux qui sont transférés vers les Etats-Unis. Les actions sont bloquées jusqu'au 31 décembre 2018.
- Enfin, 2.464.273 actions ont été vendues suite à l'exercice d'options attribuées antérieurement aux employés de la société.

A la fin de la période, le groupe avait 1.618.802 actions propres en portefeuille, dont 1.093.369 détenues directement par la société AB InBev.

Le pair comptable de l'action s'élève à 0,77 euro. Les actions cédées au cours de l'année 2013 représentent donc 2.577.167,67 euro du capital souscrit et les actions détenues en portefeuille à la fin de la période représentent donc 1.246.477,54 euro du capital souscrit

## **Rapport annuel 2013 – Déclaration de gouvernance d'entreprise**

### **1. INTRODUCTION**

#### **1.1. Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009**

Les pratiques de gouvernance d'entreprise d'Anheuser-Busch InBev sont inscrites dans sa Charte de gouvernance d'entreprise, disponible sur [www.ab-inbev.com/go/Corporate\\_governance](http://www.ab-inbev.com/go/Corporate_governance). Cette Charte fait l'objet d'une mise à jour régulière.

En vertu de son statut de société de droit belge cotée sur Euronext Bruxelles, Anheuser-Busch InBev se conforme aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise, publié en mars 2009 ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

Afin de refléter la structure spécifique de l'actionnariat d'Anheuser-Busch InBev ainsi que la nature internationale de ses activités, le Conseil d'administration a toutefois adopté certaines règles qui s'écartent du Code belge de gouvernance d'entreprise. En résumé, ces règles sont les suivantes :

**Principe 5.3./1 (Annexe D) du Code : « Le Conseil d'administration constitue un Comité de Nomination composé majoritairement d'administrateurs non-exécutifs indépendants »** : Le Conseil d'administration nomme le président et les membres du Comité de Nomination parmi les administrateurs, dont au moins un membre parmi les administrateurs indépendants. Etant donné que le comité se compose exclusivement d'administrateurs non-exécutifs qui sont indépendants de la direction et libres de tout lien professionnel susceptible de gêner sensiblement l'exercice de leur jugement indépendant, le Conseil d'administration considère que la composition de ce comité répond à l'objectif du Code.

**Principe 7.7. du Code : « Les administrateurs non-exécutifs ne reçoivent ni rémunérations liées aux performances, telles que bonus et formules d'intéressement à long terme, ni avantages en nature ou avantages liés aux plans de pension »** : La rémunération des membres du Conseil est composée d'une indemnité fixe et d'un nombre fixe de droits de souscription, ce qui est simple, transparent et facilement compréhensible par les actionnaires.

Le programme d'intéressement à long terme sous forme d'options développé par la société s'écarte du Code belge de gouvernance d'entreprise en ce qu'il prévoit des paiements basés sur actions en faveur d'administrateurs non-exécutifs. Le Conseil est d'avis que le mode de rémunération de la société basé sur actions est conforme aux pratiques de rémunération des administrateurs dans les sociétés du même secteur au niveau mondial. La réussite de la société, en termes de stratégie et de développement durable, au cours de ces 10 dernières années démontre que la rémunération des administrateurs, qui comprend un nombre fixe de droits de souscription, permet de préserver l'indépendance des membres du Conseil dans leur rôle de direction et de contrôle de la société, et que les intérêts des administrateurs restent entièrement alignés sur les intérêts à long terme des actionnaires. En particulier, l'étalement de l'acquisition définitive des options sur une période de 3 ans devrait favoriser un engagement durable et à long terme dans la poursuite des meilleurs intérêts de la société.

Il convient également de remarquer que les options ne sont susceptibles d'être octroyées que sur recommandation du Comité de Rémunération. Une telle recommandation doit ensuite recevoir l'aval du Conseil puis celui des actionnaires réunis en assemblée générale.

## **1.2. Cotation à la Bourse de New York**

Suite à la cotation à la Bourse de New York d'*American depositary shares* ('ADS') représentant des actions ordinaires d'Anheuser-Busch InBev, les règles de gouvernance d'entreprise de la Bourse de New York relatives aux émetteurs privés étrangers sont devenues applicables à la société.

Anheuser-Busch InBev est également enregistrée aux États-Unis conformément à la loi américaine *Securities and Exchange* de 1934, telle que modifiée. Par conséquent, elle est également assujettie à la loi américaine *Sarbanes-Oxley* de 2002 ainsi qu'à certaines règles de droit américain relatives à la gouvernance d'entreprise.

## **1.3. Initiatives spécifiques en matière de gouvernance d'entreprise**

### **1.3.1. Favoriser la conduite éthique**

Le Conseil d'administration d'Anheuser-Busch InBev encourage la direction à promouvoir, à préserver et à adhérer aux normes les plus élevées de comportement éthique et de transparence. Pour cette raison, des règles éthiques ont été établies et sont renforcées par les codes et politiques internes d'Anheuser-Busch InBev. Ceci incite l'ensemble des employés à adopter une conduite éthique en affaires.

Le Code de conduite d'Anheuser-Busch InBev fixe les normes éthiques auxquelles tous les employés sont tenus de se conformer. Il impose aux employés de respecter l'ensemble des lois, de révéler tout conflit d'intérêts pertinent, d'agir à chaque instant dans l'intérêt de la société et de mener toute activité dans un esprit d'honnêteté et d'éthique. Le Code de conduite régit également la confidentialité des informations, fixe les limites d'acceptation de cadeaux ou de divertissements et définit l'utilisation adéquate des biens de la société. Le Code de conduite est complété par une politique globale de lutte contre la corruption (*Global Anti-Corruption Policy*) définissant les responsabilités et les comportements attendus des employés. Il énonce clairement qu'il est strictement interdit aux employés d'Anheuser-Busch InBev de, directement ou indirectement, offrir, promettre, autoriser ou donner quelque valeur que ce soit à tout individu, dans le but d'obtenir ou de conserver des marchés ou d'influencer des marchés ou des prises de décisions gouvernementales dans le cadre des activités commerciales d'Anheuser-Busch InBev.

En vertu de cet engagement à l'intégrité, Anheuser-Busch InBev a instauré un système d'alerte interne au moyen d'une ligne d'assistance (*Compliance Helpline*) permettant aux employés de rapporter, de manière simple, sécurisée, confidentielle et anonyme s'ils le souhaitent, toute activité violant le Code de conduite sur la base d'une politique aux contours clairs et de la législation en vigueur.

### **1.3.2. Prouver l'engagement d'Anheuser-Busch InBev en matière de communication avec ses actionnaires**

Anheuser-Busch InBev s'est engagée à créer de la valeur pour ses actionnaires. A cet égard, la société les encourage à s'impliquer activement au sein de la société. Afin d'appuyer cet objectif, elle fournit des informations de qualité, en temps utile, grâce à une série d'outils de communication. Parmi ces derniers figurent les rapports annuels, semestriels et trimestriels, le *Global Citizenship Report*, les annonces des résultats financiers, les séances d'information ainsi qu'une section du site web d'Anheuser-Busch InBev dédiée aux investisseurs.

Anheuser-Busch InBev reconnaît qu'un engagement à la transparence crée un climat de confiance avec les actionnaires et le public en général. La société a adopté un *Disclosure Manual* afin de concrétiser son engagement à respecter les meilleures pratiques en matière de transparence. Ce manuel entend garantir le caractère exhaustif, cohérent et régulier des communications relatives aux activités de la société.

### **1.3.3. Promouvoir les droits des actionnaires**

Avant l'assemblée annuelle des actionnaires, ces derniers sont invités à soumettre les questions qu'ils souhaitent adresser au Président ou au CEO afin qu'elles soient abordées au cours de la réunion.

L'ordre du jour de l'assemblée des actionnaires ainsi que tous les documents qui s'y rapportent sont également publiés sur le site web d'Anheuser-Busch InBev au plus tard 30 jours avant chaque réunion des actionnaires. Les actionnaires sont habilités à voter diverses résolutions relatives aux affaires de la société. S'ils sont dans l'impossibilité d'assister à une assemblée, les actionnaires peuvent soumettre leur vote par courrier ou désigner un mandataire. Le procès-verbal des réunions ainsi que les résultats des votes sont publiés sur le site web d'Anheuser-Busch InBev immédiatement après la fin de l'assemblée.

### **1.3.4. Prévenir l'utilisation abusive d'informations privilégiées**

Le Code of Dealing de la société s'applique à tous les membres du Conseil d'administration de la société ainsi qu'à l'ensemble des employés. Il vise à prévenir l'utilisation abusive d'informations privilégiées, plus particulièrement au cours des périodes précédant l'annonce de résultats financiers, ou encore avant des événements ou décisions pouvant avoir un impact sur le cours de bourse.

Le Code of Dealing interdit toute négociation d'actions pendant une « période close », c'est-à-dire une période de 15 jours précédant toute annonce de résultats de la société. En outre, avant de pouvoir négocier des actions de la société, les membres du Conseil d'administration de la société et les membres de son *Executive Board of Management* sont tenus d'obtenir une autorisation auprès du Clearance Committee et de présenter un rapport au comité à l'issue de la transaction.

Le Compliance Program de la société renforce et contrôle le respect de ce Code of Dealing.

Conformément à la réglementation belge sur la prévention des abus de marché, la société établit des listes d'initiés. Conformément à cette même réglementation, les membres de l'*Executive Board of Management* et du Conseil d'administration communiquent en outre toutes leurs transactions à l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA), qui publie ces déclarations sur son site web.

### **1.3.5. Responsabilité sociale d'entreprise**

L'ambition d'Anheuser-Busch InBev est d' « être la meilleure entreprise brassicole dans un monde meilleur ». En poursuivant ce rêve, la société s'efforce de trouver le juste équilibre entre la réalisation d'excellents résultats commerciaux et son souci d'assumer ses responsabilités environnementales et sociales. La durabilité est propre à la culture de la société et est ancrée dans la conduite de ses affaires.

Depuis 2005, Anheuser-Busch InBev publie annuellement son Global Citizenship Report, lequel donne un aperçu de ses objectifs et des progrès réalisés dans les domaines suivants :

- la consommation responsable ;
- l'environnement ; et
- la communauté.

Le Global Citizenship Report est disponible sur le site web d'Anheuser-Busch InBev, [www.ab-inbev.com/go/social\\_responsibility/global\\_citizenship\\_report](http://www.ab-inbev.com/go/social_responsibility/global_citizenship_report) ; il s'agit d'une section du site web consacrée spécifiquement aux initiatives et accomplissements de la société en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

## 2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 2.1. Structure et composition

Le Conseil d'administration se compose actuellement de 11 membres, tous non-exécutifs. Suite à la réalisation du rapprochement avec Grupo Modelo S.A.B. de CV le 4 juin 2013, il a été annoncé que Madame Maria Asuncion Aramburuzabala et Monsieur Valentin Diez Morodo rejoindraient le Conseil d'administration, en tant qu'administrateurs non-exécutifs et non-indépendants, sous la condition de l'approbation par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle qui se tiendra le 30 avril 2014.

Les rôles et responsabilités du Conseil, sa composition, sa structure et son organisation sont décrits en détail dans la Charte de gouvernance d'entreprise d'Anheuser-Busch InBev. La Charte de gouvernance d'entreprise énumère également les critères auxquels doivent répondre les administrateurs qualifiés d' « indépendant ».

Les administrateurs sont nommés pour une durée de 4 ans maximum. La limite d'âge pour un administrateur est de 70 ans, bien que des exceptions peuvent être faites dans des circonstances particulières.

Le Comité de Nomination identifie les personnes qualifiées pour devenir membres du Conseil d'administration et recommande des candidats pour le poste d'administrateur afin que ceux-ci soient nommés par le Conseil d'administration et que cette nomination soit approuvée par l'assemblée générale des actionnaires. Conformément au Code belge des sociétés, tel que modifié par la loi du 28 juillet 2011 portant réforme du Code des sociétés afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des sociétés cotées, un tiers au moins des administrateurs devront être des femmes à partir du 1er janvier 2019. Lorsqu'il recommande un candidat au poste de membre du Conseil, le Comité de Nomination effectue des recherches et propose des candidatures, fondées sur le mérite, évalué au regard de critères objectifs assurant la diversité au sein du Conseil, tels que parcours, expérience, compétences et genre. Anheuser-Busch InBev poursuivra ses efforts en vue de favoriser la mixité au sein du Conseil dans les années à venir.

Lors de l'assemblée annuelle des actionnaires qui s'est tenue le 24 avril 2013, le mandat de M. Kees Storm, président du Conseil d'administration, a été renouvelé pour une durée d'un an. Les mandats de Messieurs Alexandre Van Damme, Grégoire de Spoelberch, Jorge Paulo Lemann, Roberto Moses Thompson Motta, Marcel Herrmann Telles, Carlos Alberto Sicupira, Kees Storm et Mark Winkelman arriveront à échéance immédiatement après l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 30 avril 2014. Leurs mandats sont renouvelables. La proposition du Conseil d'administration relativement au renouvellement de ces administrateurs, la nomination de successeurs ou de tout autre administrateur supplémentaire sera basée sur la recommandation du Comité de Nomination et communiquée dans la convocation à l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 30 avril 2014.

Le Conseil d'administration d'Anheuser-Busch InBev est actuellement composé comme suit :

| <b>Nom</b>                       | <b>Date de naissance - Nationalité</b> | <b>Fonction</b>  | <b>Début du mandat</b> | <b>Fin du mandat</b> |
|----------------------------------|--|--|------------------------|----------------------|
| Carlos Alberto da Veiga Sicupira | °1948, Brésilien                       | Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe B | 2004                   | 2014                 |
| Olivier Goudet                   | °1964, Français                        | Administrateur indépendant non-exécutif  | 2011                   | 2015                 |
| Paul Cornet de Ways Ruart        | °1968, Belge                           | Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe A | 2011                   | 2015                 |
| Stéfan Descheemaeker             | °1960, Belge                           | Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe A | 2008                   | 2015                 |
| Grégoire de Spoelberch           | °1966, Belge                           | Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe A | 2007                   | 2014                 |
| Jorge Paulo Lemann               | °1939, Brésilien                       | Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe B | 2004                   | 2014                 |
| Roberto Moses Thompson Motta     | °1957, Brésilien                       | Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe B | 2004                   | 2014                 |
| Kees Storm                       | °1942, Néerlandais                     | Administrateur indépendant non-exécutif  | 2002                   | 2014                 |
| Marcel Herrmann Telles           | °1950, Brésilien                       | Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe B | 2004                   | 2014                 |
| Alexandre Van                    | °1962,                                 | Administrateur non-exécutif, nommé par   | 1992                   | 2014                 |

|                |                       |   |      |      |
|----------------|-----------------------|---|------|------|
| Damme          | Belge                 | les détenteurs de certificats Stichting InBev de classe A |      |      |
| Mark Winkelman | °1946,<br>Néerlandais | Administrateur indépendant non-exécutif                   | 2004 | 2014 |

## **2.2. Principes de fonctionnement**

En 2013, le Conseil a tenu neuf réunions ordinaires et sept réunions téléphoniques extraordinaires. Plusieurs réunions ordinaires se sont tenues dans les Zones géographiques où la société déploie des activités. A ces occasions, le Conseil a bénéficié d'une séance d'information complète sur la Zone et le marché en question. Ces séances d'information comportaient une présentation des résultats, des défis majeurs du marché ainsi que des mesures prises pour relever ces défis. Plusieurs de ces visites ont également donné l'occasion aux membres du Conseil de rencontrer des employés, des stagiaires, des clients et d'autres acteurs importants pour les activités de la société.

Parmi les principaux thèmes à l'ordre du jour du Conseil en 2013 figurent le plan à long terme, la réalisation des objectifs, les chiffres de ventes et la bonne santé des marques, les états financiers et le budget, les résultats consolidés, l'orientation stratégique, la culture et les collaborateurs, notamment la planification des successions au niveau de la direction, les nouveaux investissements et ceux en cours, les opérations sur le marché des capitaux, la croissance externe et les acquisitions, la responsabilité sociale, la pérennité de l'entreprise ainsi que la gouvernance et la planification des successions au sein du Conseil.

Le taux de fréquentation moyen des réunions a été de 96 % en 2013.

Au cours de cette même année, le Conseil a bénéficié de l'assistance de quatre comités : le Comité d'Audit, le Comité des Finances, le Comité de Rémunération et le Comité de Nomination.

Les quatre comités sont actuellement composés comme suit :

|                                  | <b>Comité d'Audit</b> | <b>Comité de Nomination</b> | <b>Comité des Finances</b> | <b>Comité de Rémunération</b> |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Carlos Alberto da Veiga Sicupira |                       | Membre                      |                            |                               |
| Olivier Goudet                   | <b>Président</b>      |                             |                            | Membre                        |
| Paul Cornet de Ways Ruart        |                       |                             |                            |                               |
| Stéfan Descheemaeker             |                       |                             | Membre                     |                               |
| Grégoire de Spoelberch           |                       | Membre                      |                            |                               |
| Jorge Paulo Lemann               |                       |                             | Membre                     |                               |
| Roberto Moses Thompson Motta     |                       |                             | Membre                     |                               |
| Kees Storm                       | Membre                | Membre                      |                            |                               |
| Marcel Herrmann Telles           |                       | <b>Président</b>            |                            | <b>Président</b>              |
| Alexandre Van Damme              |                       | Membre                      | <b>Président</b>           |                               |
| Mark Winkelman                   | Membre                |                             | Membre                     | Membre                        |

### **Comité d'Audit**

Conformément aux exigences du Code belge des sociétés, le Comité d'Audit se compose exclusivement de membres non-exécutifs du Conseil et au moins un de ses membres (M. Olivier Goudet) est administrateur indépendant au sens de l'article 526ter du Code belge des sociétés. M. Goudet est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris et est diplômé de l'ESSEC Business School de Paris avec une spécialisation en Finance. M. Goudet dispose d'une large expérience dans les domaines de la comptabilité et de l'audit acquise, entre autres, en tant que Vice-Président Exécutif et Directeur Financier chez Mars, Inc.

Chaque membre du Comité d'Audit bénéficie également du statut d'administrateur indépendant au sens de la règle 10A de la loi américaine *Securities Exchange* de 1934, telle que modifiée.

Le Comité d'Audit s'est réuni huit fois en 2013. Au cours de ses réunions, le Comité a examiné les états financiers de la société, les rapports annuels, semestriels et trimestriels, ainsi que les présentations des résultats. Le Comité s'est

également penché sur des enjeux épinglés dans les audits internes menés par le département 'Internal Audit' du groupe ainsi que sur la mise en œuvre du Compliance Program de la société. Parmi d'autres points importants à l'ordre du jour du Comité figuraient également les obligations du groupe dans le cadre de la loi Sarbanes Oxley, la vérification de l'indépendance du commissaire externe et l'examen trimestriel des litiges importants. Les membres du Comité ont été présents à toutes les réunions, à l'exception de M. Winkelman qui a été dans l'incapacité d'assister à deux réunions.

#### Comité des Finances

Le Comité des Finances s'est réuni quatre fois en 2013. Les discussions de ce comité ont porté sur les bulletins de la trésorerie et la stratégie globale de gestion des risques en ce compris, mais pas exclusivement, les risques relatifs aux matières premières, les taux d'intérêt, les devises et liquidités, les politiques de couverture, la nature de la dette et la structure du capital du groupe, les pensions, les dividendes et la politique de communication de la société. Les membres du Comité des Finances ont été présents à chacune de ses réunions, à l'exception de M. Descheemaeker et de M. Winkelman qui ont été chacun dans l'incapacité d'assister à une réunion.

#### Comité de Nomination

Le rôle principal du Comité de Nomination est d'orienter la succession au sein du Conseil. Le Comité identifie les personnes qualifiées pour devenir membre du Conseil et recommande des candidats pour le poste d'administrateur afin que ceux-ci soient nommés par le Conseil et que cette nomination soit approuvée par l'assemblée générale des actionnaires.

Le Comité de Nomination s'est réuni quatre fois en 2013 et a discuté, entre autres, de la nomination d'administrateurs en vue de leur élection ou du renouvellement de leur mandat par l'assemblée annuelle des actionnaires. Le Comité de Nomination a également défini les objectifs du management, discuté de l'évaluation du Conseil et de ses comités, du programme global de training et de la planification de la succession aux postes clés du management. Les membres du Comité ont été présents à chacune de ses réunions.

#### Comité de Rémunération

Conformément aux exigences du Code belge des sociétés, le Comité de Rémunération se compose exclusivement de membres non-exécutifs du Conseil et la majorité des membres du Comité (M. Olivier Goudet et M. Mark Winkelman), ont le statut d'administrateur indépendant au sens de l'article 526ter du Code belge des sociétés.

Le rôle principal du Comité de Rémunération est de guider le Conseil, d'une part, dans les décisions de politique de rémunération du Conseil, du CEO et de l'Executive Board of Management et, d'autre part, en matière de rémunération individuelle des administrateurs, du CEO et des membres de l'Executive Board of Management.

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2013. Au cours de ses réunions, les discussions du Comité ont porté sur la concrétisation des objectifs, les plans de rémunération, d'actions et d'options au profit du management, l'octroi de *Long Term Incentive* aux administrateurs et les autres plans d'intéressement spéciaux. Les membres du Comité ont été présents à chacune des réunions du Comité à l'exception de M. Winkelman qui a été dans l'incapacité d'assister à une réunion.

### **2.3. Evaluation du Conseil et de ses comités**

Le Conseil et ses comités effectuent périodiquement une évaluation de leurs prestations, à l'initiative du Président du Conseil pour ce qui concerne les prestations du Conseil en général et à l'initiative du Président de chaque comité pour ce qui concerne les prestations des comités du Conseil.

Cette évaluation constitue un point séparé de l'ordre du jour faisant l'objet d'une réunion physique du Conseil ou de son comité. La présence de tous les administrateurs est requise lors de cette réunion et des discussions ont lieu à huis clos en l'absence de la direction. Un tiers peut intervenir en tant que modérateur.

Au cours de cette réunion, il est demandé à chaque administrateur de commenter et d'évaluer les points suivants :

- Efficacité des activités du Conseil et du comité (vérifier que les problèmes majeurs sont convenablement cernés et discutés, s'assurer que le temps consacré à la discussion des orientations importantes est suffisant, vérifier la disponibilité et la pertinence de la lecture introductive, etc.) ;
- les qualifications et responsabilités des administrateurs individuels (contribution réelle de chaque administrateur, présence de l'administrateur aux réunions et participation de celui-ci aux discussions, impact des changements intervenus aux autres engagements importants des administrateurs en dehors de la société) ;
- efficacité du suivi de la direction et interaction avec la direction ;
- composition et taille du Conseil et des comités. L'évaluation considèrera au moins les critères suivants :
  - o indépendance des administrateurs : une constatation de l'indépendance sera faite conformément aux critères d'indépendance publiés dans la Charte de gouvernance d'entreprise.
  - o autres engagements des administrateurs : les engagements extérieurs au Conseil de chaque administrateur accroissent l'expérience et les perspectives des administrateurs, mais sont examinés au cas par cas afin de garantir que chaque administrateur puisse consacrer toute l'attention nécessaire à l'exécution de ses responsabilités de surveillance.



- circonstances disqualifiantes : certaines circonstances peuvent justifier la disqualification d'un membre du Conseil (appartenance au Conseil d'un fournisseur, client ou concurrent majeur de la société, appartenance à un gouvernement fédéral ou régional). Les circonstances sont évaluées au cas par cas afin de garantir qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêts dans le chef des administrateurs.
- compétences et contributions précédentes : la société attend de tous les administrateurs qu'ils se préparent, assistent et participent de manière active et constructive à toutes les réunions, qu'ils exercent leur jugement en toute bonne foi et qu'ils concentrent leurs efforts pour garantir que les activités de la société soient menées en vue de servir les intérêts des actionnaires, qu'ils s'informent en permanence sur la société, sur les tendances commerciales et économiques qui affectent la société et sur les principes et pratiques de bonne gouvernance d'entreprise.

Après avoir étudié les réponses et en avoir discuté, le Président du Conseil ou le Président d'un comité peut proposer des mesures visant à améliorer les prestations ou l'efficacité du fonctionnement du Conseil ou du comité respectif. L'avis d'un expert tiers peut être demandé.

L'évaluation du Comité d'Audit a lieu au moins une fois par an et est réalisée par procédure écrite, chaque membre du comité étant invité à fournir un commentaire et donner une note sur un certain nombre de questions reprises dans un questionnaire écrit. Ce questionnaire porte sur la composition du comité, la compréhension de la société et des risques auxquels elle s'expose, la surveillance des procédures d'information financière, notamment les contrôles internes et la surveillance des fonctions d'audit interne et externe. Pour les questions clés ayant obtenu un faible score sur l'échelle d'efficacité proposée, un plan d'action est discuté lors d'une réunion du comité. L'analyse du questionnaire et le plan d'action convenu sont ensuite présentés aux membres du Conseil.

#### **2.4. Transactions diverses et autres relations contractuelles**

Il n'y a pas de transactions ni d'autres relations contractuelles à déclarer entre la société et les membres de son Conseil d'administration qui auraient donné lieu à des conflits d'intérêts tels que visés par les dispositions du Code belge des sociétés.

Il est interdit à la société d'accorder des prêts à ses administrateurs, que ce soit dans le but d'exercer des options ou à toute autre fin.

### **3. LE CHIEF EXECUTIVE OFFICER ET L'EXECUTIVE BOARD OF MANAGEMENT**

Le Chief Executive Officer (CEO) se voit confier par le Conseil d'administration la responsabilité de la gestion journalière de la société. Il assume la responsabilité opérationnelle directe de l'ensemble de la société. Le CEO préside un *Executive Board of Management* (EBM), composé de huit responsables fonctionnels internationaux et de six présidents de Zone, parmi lesquels le Chief Executive Officer d'Ambev (João Castro Neves), qui rend compte au Conseil d'administration de cette dernière.

Suite à la réalisation du rapprochement avec Grupo Modelo S.A.B. de CV le 4 juin 2013, le Mexique est devenu une Zone géographique séparée et Ricardo Tadeu a été désigné comme Président de la Zone Mexique. Ricardo Tadeu a rejoint AB InBev en 1995 et a occupé diverses fonctions à travers la division Commerciale. Il a été désigné Président de l'entité opérationnelle (Business Unit) pour les opérations dans la zone HILA (Hispanic Latin America) en 2005, et a exercé le rôle de Président de l'entité opérationnelle (Business Unit) Brésil entre 2008 et 2012. Ricardo Tadeu est détenteur d'un diplôme de droit de l'Université Cândido Mendes au Brésil et d'un master en droit de Harvard Law School à Cambridge, Massachusetts.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, la Zone Europe de l'Ouest (Western Europe Zone) et la Zone Europe de l'Est et Centrale (Central and Eastern European Zone) ont été combinées en une seule Zone Europe. A la suite de cette décision, Stuart MacFarlane, jusqu'alors Président de la Zone Europe de l'Est et Centrale, dirige la Zone Europe. Jo Van Biesbroek, anciennement Président de la Zone Europe de l'Ouest et Chief Strategy Officer, exerce toujours les tâches de Chief Strategy Officer et leader d'AB InBev International.

En outre, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, Felipe Dutra, Chief Financial and Technology Officer, dirige la division Global Information and Business Services, en plus de ses responsabilités dans la division Finance. Suite à ce changement, Claudio Garcia, anciennement Chief People & Technology Officer, se concentrera sur la division People, dirigeant l'équipe, dans le contexte de l'établissement du meilleur réseau de personnel à un niveau global.

Enfin, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, Francisco Sà, Président de la Zone Amérique latine Sud (Latin America South), qui a quitté la société, a été remplacé par Marcio Froes, anciennement VP Supply pour la Zone Amérique latine Nord (Latin America North). Marcio Froes est détenteur d'un diplôme d'ingénieur en chimie de l'Université fédérale de Rio de Janeiro au Brésil et d'un certificat de maître brasseur de l'Université Polytechnique de Madrid (Universidad Politécnica de Madrid) en Espagne. Il travaille pour la société depuis plus de vingt ans et a occupé diverses fonctions au sein des divisions Supply, People et Sales.

Notre *Executive Board of Management* est actuellement composé des membres suivants :

| <b>Nom</b>                                    | <b>Fonction</b>                           |
|---|---|
| Carlos Brito .....                            | Chief Executive Officer                   |
| Felipe Dutra.....                             | Chief Financial and Technology Officer    |
| Claudio Braz Ferro .....                      | Chief Supply Officer                      |
| Miguel Patricio .....                         | Chief Marketing Officer                   |
| Sabine Chalmers .....                         | Chief Legal and Corporate Affairs Officer |
| Claudio Garcia.....                           | Chief People Officer                      |
| Tony Milikin .....                            | Chief Procurement Officer                 |
| Bernardo Pinto<br>Paiva.....                  | Chief Sales Officer                       |
| Jo Van Biesbroeck .....                       | Chief Strategy Officer                    |
| Michel Doukeris.....                          | Président de la Zone Asie Pacifique       |
| Stuart MacFarlane .....                       | Président de la Zone Europe               |
| Ricardo Tadeu                                 | Président de la Zone Mexique              |
| Francisco Sà (jusqu'au 31 décembre 2013)..... | Président de la Zone Amérique latine Sud  |
| Marcio Froes (à partir du 1er janvier 2014)   | Président de la Zone Amérique latine Sud  |
| João Castro Neves .....                       | Président de la Zone Amérique latine Nord |
| Luiz Fernando Edmond.....                     | Président de la Zone Amérique du Nord     |

#### 4. CONTRÔLE INTERNE ET SYSTÈMES DE GESTION DES RISQUES

Le Conseil d'administration et l'*Executive Board of Management* sont responsables de l'établissement et du maintien d'un contrôle interne adéquat et de systèmes de gestion des risques. Le contrôle interne a pour but de garantir de manière raisonnable l'atteinte des objectifs relatifs à la réussite et au bon déroulement des opérations, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et réglementations applicables. La gestion des risques consiste à identifier les événements susceptibles d'affecter la société et à gérer le niveau et l'adéquation du risque.

Sans préjudice des responsabilités du Conseil, le Comité d'Audit surveille la gestion des risques financiers et économiques, discute du processus par lequel la direction évalue et gère l'exposition de la société à ces risques et évalue les mesures prises afin de surveiller et contrôler cette exposition aux risques.

Les principaux facteurs de risques et d'incertitudes sont décrits dans la section « Risques et Incertitudes » du Rapport de Gestion contenu dans le rapport annuel d'Anheuser-Busch InBev.

La société a établi et développe son contrôle interne et ses systèmes de gestion des risques sur base de lignes directrices définies par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Le système de contrôle interne est basé sur l'*Internal Control – Integrated Framework* du COSO et son système de gestion de risques sur l'*Enterprise Risk Management Framework* du COSO.

##### Reporting financier

L'*Executive Board of Management* d'Anheuser-Busch InBev est responsable de l'établissement et du maintien de contrôles internes adéquats de l'information financière. Le contrôle interne par la société de l'information financière est une procédure qui a pour but d'assurer raisonnablement la fiabilité de l'information financière ainsi que la fiabilité de la préparation des états financiers établis en conformité avec les *International Financial Reporting Standards*. Les contrôles internes de l'information financière incluent les procédures écrites qui :

- se rapportent au maintien d'une documentation qui, dans des détails raisonnables, reflète de manière précise et fidèle les opérations et les cessions d'actifs de la société ;
- fournissent une assurance raisonnable que les opérations sont prises en compte pour permettre la préparation des états financiers en conformité avec les *International Financial Reporting Standards* ;
- fournissent une assurance raisonnable que les recettes et dépenses de la société sont conformes aux autorisations données par la direction et les administrateurs de la société ; et
- fournissent une assurance raisonnable en ce qui concerne la prévention et la détection en temps utile de toute acquisition, utilisation ou cession d'actifs non-autorisée de la société qui pourrait avoir un effet significatif sur les états financiers consolidés.

Le contrôle interne de l'information financière comprend l'évaluation de certains risques importants, l'identification et la surveillance des contrôles clés ainsi que des actions adoptées afin de corriger les imperfections identifiées. En raison de ses limites inhérentes, le contrôle interne de l'information financière est susceptible de laisser subsister des inexactitudes. De plus, les prévisions relatives à l'estimation de l'efficacité future sont sujettes au risque que le contrôle devienne inapproprié en raison du changement de certaines conditions, ou que le degré de conformité aux procédures en place se détériore.

L'*Executive Board of Management* a évalué l'efficacité du contrôle interne par la société de l'information financière au 31 décembre 2013. Comme indiqué ci-dessus, il a basé son estimation sur les critères d'un contrôle interne efficace de l'information financière tels que décrits dans l'« *Internal Control – Integrated Framework* » émis par le COSO. L'estimation faite comprend une évaluation de la procédure de contrôle interne par la société de l'information financière et un examen de l'efficacité opérationnelle de ce contrôle interne de l'information financière. Au terme de l'évaluation, l'*Executive Board of Management* a été amené à conclure que, pour la période arrêtée au 31 décembre 2013, la société a maintenu un contrôle interne efficace de l'information financière.

Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit ont revu l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne de l'information financière. Le Conseil d'administration et le Comité d'Audit ont principalement veillé à ce qu'il n'y ait pas de défaillance ni de faiblesse importante dans les schémas de contrôles internes de l'information financière, susceptibles d'affecter la capacité de la société à enregistrer, à traiter, à résumer ou à rapporter l'information financière. Le Conseil et le Comité d'Audit ont d'autre part veillé à détecter les éventuelles fraudes, importantes ou non, qui impliqueraient la direction ou d'autres employés ayant un rôle significatif dans le contrôle interne de l'information financière.

Suite à l'introduction d'Anheuser-Busch InBev en bourse de New York, la société doit désormais se conformer à la Section 404 de la loi américaine *Sarbanes-Oxley* de 2002. En conséquence, la société a l'obligation de produire un rapport de gestion annuel sur l'efficacité du contrôle interne de l'information financière, tel que stipulé par la Section 404 et ses règles dérivées. Le rapport de la direction et l'opinion du commissaire y relative sont intégrés au rapport annuel de la société sur format F-20. Le rapport annuel doit ensuite être déposé auprès de la *Securities and Exchange Commission*.

##### Audit interne

La société dispose d'un département d'audit interne professionnel et indépendant. La désignation du responsable de l'audit interne est examinée par le Comité d'Audit. Le Comité d'Audit examine et discute des risques épinglés par l'audit interne et le plan annuel d'audit, ainsi que des rapports d'audit que le Comité reçoit régulièrement.

Les défaillances du contrôle interne identifiées par l'audit interne sont communiquées en temps utile à la direction et un suivi périodique est effectué afin de s'assurer que des mesures correctrices ont été prises.

### Conformité

Anheuser-Busch InBev dispose d'un *Compliance Program* favorisant une culture de l'éthique, de l'intégrité et de comportement légal au sein de la société. Ce programme est basé sur le *Code of Business Conduct*, qui est disponible sur le site Internet et sur l'intranet de la société. En outre, le *Compliance Program* assure le respect des lois et réglementations applicables et l'obtention par la direction d'une certification annuelle de conformité au *Code of Business Conduct*.

Un ensemble de contrôles internes a été mis en œuvre et est évalué périodiquement par les *Global* et *Local Compliance Committees*, le Comité d'Audit et dans le cadre de l'audit interne.

Le *Global Compliance Committee*, présidé par le *Chief Legal & Corporate Affairs Officer*, évalue les risques de conformité réglementaire et éthique de la société d'un point de vue global et fournit des orientations stratégiques concernant les activités de la fonction *Compliance*. Le Comité approuve les politiques et directives globales à développer ou à réviser en matière de risques de conformité réglementaire et éthique de la société. Sur base bi-mensuelle, le *Global Compliance Committee* examine le fonctionnement du *Compliance Program* et assure le suivi des résultats des rapports présentés par le biais de la plateforme d'alerte interne de la société (*Compliance Helpline*). Outre le *Global Compliance Committee*, chaque Zone dispose d'un *Local Compliance Committee* s'occupant des problèmes de conformité au niveau local.

Le Comité d'Audit examine le fonctionnement du *Compliance Program* et les résultats de toute analyse ou communication soumise via la *Compliance Helpline*. Régulièrement, le Comité d'Audit examine les affaires juridiques, réglementaires et de conformité susceptibles d'avoir un effet significatif sur les états financiers ou l'activité de la société, y compris les communications importantes faites aux agences gouvernementales, ou les demandes reçues de celles-ci.

## 5. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

### 5.1. Structure de l'actionnariat

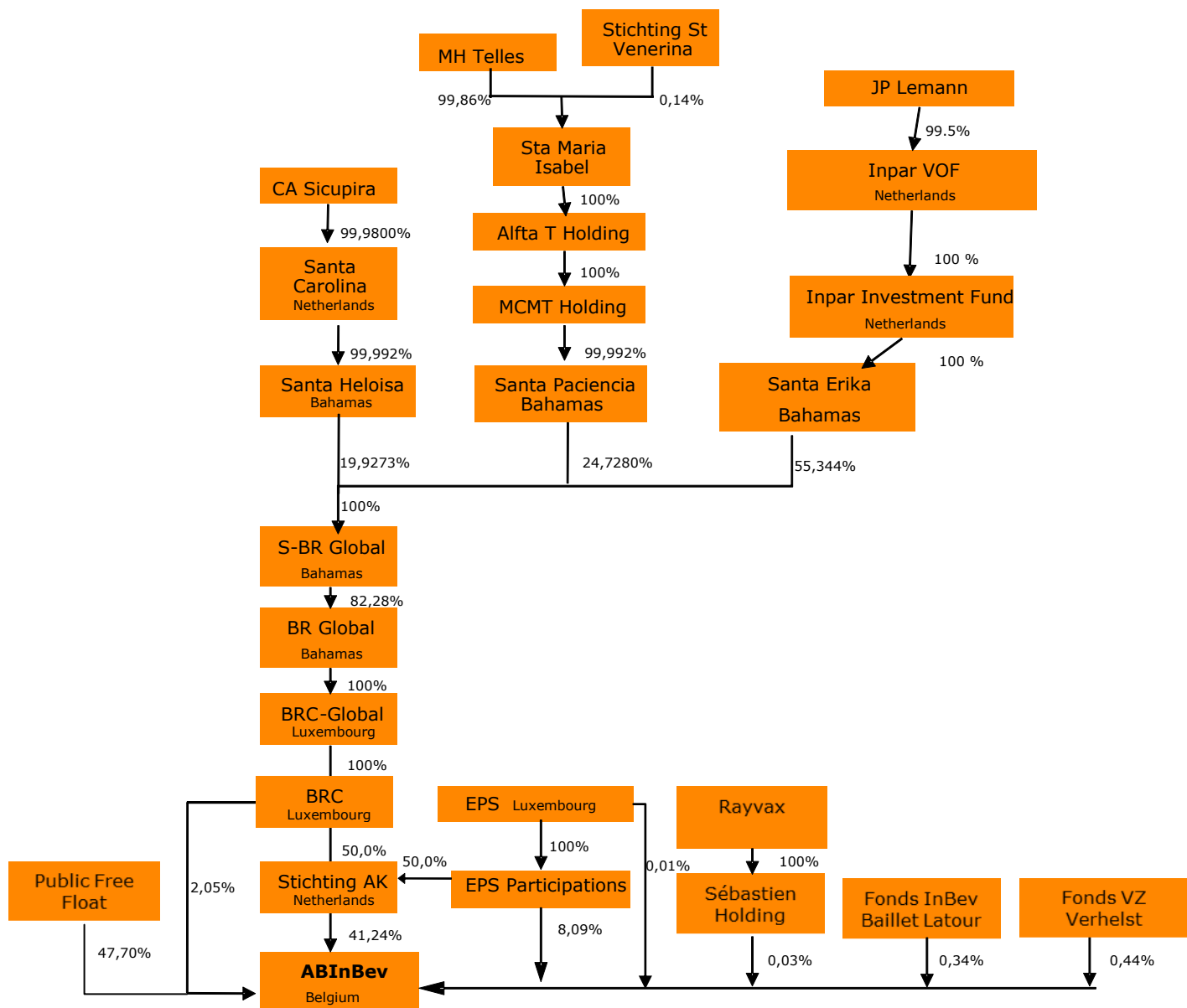
Le tableau suivant fait état de la structure de l'actionnariat au 15 janvier 2014<sup>1</sup> sur la base des déclarations communiquées conformément à l'article 6 de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des sociétés cotées ainsi que des déclarations communiquées conformément à l'article 74 de la loi belge du 1<sup>er</sup> avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. Les dix premières entités indiquées dans le tableau agissent de concert et détiennent ensemble 839.172.743 actions ordinaires de la société, représentant un total de 52,20% des droits de vote au 15 janvier 2014, date de la dernière déclaration.

| Actionnaire  | Nombre d'actions | Pourcentage des droits de vote | Date de la dernière déclaration |
|--|------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. <i>Stichting Anheuser-Busch InBev, Stichting Administratiekantoor de droit néerlandais</i>  | 663.074.830      | 41,24%                         | 15 janvier 2014                 |
| 2. <i>Eugénie Patri Sébastien (EPS,) SA de droit luxembourgeois, liée à Stichting Anheuser-Busch InBev qu'elle contrôle conjointement avec BRC, Sàrl de droit luxembourgeois</i> | 100.000          | 0,01%                          | 15 janvier 2014                 |
| 3. <i>EPS Participations, Sàrl, de droit luxembourgeois, liée à EPS, dont elle est une filiale</i>   | 130.063.567      | 8,09%                          | 15 janvier 2014                 |
| 4. <i>Rayvax Société d'Investissements, SA de droit belge</i>  | 10               | < 0,01%                        | 15 janvier 2014                 |
| 5. <i>Sébastien Holding, SA de droit belge, liée à Rayvax Société d'Investissements, dont elle est une filiale</i>   | 484.794          | 0,03%                          | 15 janvier 2014                 |
| 6. <i>BRC, Sàrl de droit luxembourgeois, liée à Stichting Anheuser-Busch InBev qu'elle contrôle conjointement avec EPS, SA de droit luxembourgeois</i>                           | 32.966.462       | 2,05%                          | 15 janvier 2014                 |
| 7. <i>Stichting Fonds InBev – Baillet Latour</i>   | 0                | 0,00%                          | 15 janvier 2014                 |
| 8. <i>Fonds InBev – Baillet Latour, SPRL à finalité sociale de droit belge, affilié à Stichting Fonds InBev – Baillet Latour de droit néerlandais, qui la contrôle</i>           | 5.485.415        | 0,34%                          | 15 Janvier 2014                 |
| 9. <i>Fonds Verhelst, SPRL à finalité sociale</i>  | 0                | 0,00%                          | 15 janvier 2014                 |
| 10. <i>Fonds Voorzitter Verhelst, SPRL à finalité sociale de droit belge, liée à Fonds Verhelst, SPRL à finalité sociale de droit belge qui la contrôle</i>                      | 6.997.665        | 0,44%                          | 15 janvier 2014                 |
| 11. <i>Anheuser-Busch InBev, SA/NV de droit belge</i>  | 1.093.369        | 0,07%                          | 15 janvier 2014                 |
| 12. <i>Brandbrew, SA de droit luxembourgeois, liée à Anheuser-Busch InBev SA/NV qui la contrôle</i>  | 525.433          | 0,03%                          | 15 janvier 2014                 |
| 13. <i>Capital Research &amp; Management Cy, Californie, États-Unis</i>  | 47.828.428       | 2,98%                          | 3 février 2011                  |
| 14. <i>Janus Capital Management LLC, Colorado, États-Unis</i>  | 46.872.867       | 2,92%                          | 23 mars 2010                    |

<sup>1</sup> A l'exception des quatre dernières entités mentionnées dans le tableau ci-dessus (*Capital Research & Management Cy, Janus Capital Management LLC, Fidelity Management & Research LLC et BlackRock, Inc.*) dont la dernière notification remonte respectivement au 3 février 2011, au 23 mars 2010, au 16 septembre 2009 et au 25 février 2014.

|  |                |         |                   |
|--|----------------|---------|-------------------|
| 15. <i>Fidelity Management &amp; Research LLC, Massachusetts, États-Unis</i> | 48.561.873     | 3,03%   | 16 septembre 2009 |
| 16. <i>BlackRock, Inc., New York, USA</i>                                    | Non-communicué | < 3,00% | 25 février 2014   |

Le tableau ci-dessous indique la structure des actionnaires de contrôle d'Anheuser-Busch InBev SA/NV agissant de concert (situation au 15 janvier 2014).



1) La structure des actionnaires est basée sur les informations fournies à Anheuser-Busch InBev le 15 janvier 2014 par ces mêmes actionnaires qui sont contraints de publier leurs participations importantes conformément à la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des sociétés cotées, à l'article 74 de la loi belge du 1<sup>er</sup> avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition et aux statuts de la société.

2) Une convention d'actionnaires conclue entre EPS, EPS Participations, BRC et Stichting Anheuser-Busch InBev accorde des droits de vote et de contrôle égaux à BRC et EPS sur Stichting Anheuser-Busch InBev et, indirectement, sur les actions d'Anheuser-Busch InBev qu'elle détient.

3) La Stichting Anheuser-Busch InBev, BRC, EPS, EPS Participations, Rayvax, Sébastien Holding, Fonds InBev Baillet Latour et Fonds Voorzitter Verhelst agissent de concert.

4) Anheuser-Busch InBev et sa filiale, Brandbrew, détiennent ensemble 0,10% des actions de la société au 15 janvier 2014.

## **5.2. Accords entre actionnaires**

Dans le cadre du rapprochement entre Interbrew et Ambev, BRC, EPS, Rayvax Société d'Investissement SA (« Rayvax ») et Stichting Anheuser-Busch InBev (« Stichting ») ont conclu une convention d'actionnaires le 2 mars 2004 qui prévoit le maintien de la participation de BRC et EPS dans le capital d'Anheuser-Busch InBev au travers de la Stichting (sauf pour environ 130 millions d'actions détenues directement ou indirectement par EPS et environ 33 millions d'actions détenues par BRC au 15 janvier 2014). La convention d'actionnaires a été modifiée le 9 septembre 2009. Le 18 décembre 2013, EPS a apporté ses actions dans Anheuser-Busch InBev et ses certificats dans Stichting Anheuser-Busch InBev à EPS Participations (« EPS Participations »), Sàrl de droit luxembourgeois, à l'exception de 100.000 actions Anheuser-Busch InBev. EPS Participations a rejoint le concert constitué par EPS, Rayvax, BRC et la Stichting et a adhéré à la convention d'actionnaires.

La convention d'actionnaires aborde, entre autres, certaines questions relatives à l'administration et à la gestion de la Stichting et d'Anheuser-Busch InBev, ainsi qu'à la cession des certificats de la Stichting. Au 15 janvier 2014, BRC détenait 331.537.415 certificats Stichting de catégorie B (représentant indirectement 331.537.415 actions) et EPS Participations détenait 331.537.415 certificats Stichting de catégorie A (représentant indirectement 331.537.415 actions).

Conformément aux dispositions de la convention d'actionnaires, BRC et EPS exercent, conjointement et à parts égales, un contrôle sur la Stichting et sur les actions détenues par la Stichting. BRC et EPS ont notamment convenu que la Stichting sera administrée par un Conseil d'administration composé de huit membres, et qu'elles auront chacune le droit d'y désigner quatre membres. Au moins sept des huit administrateurs de la Stichting devront être présents afin de constituer un quorum et toute mesure que le Conseil d'administration de la Stichting devra prendre, requerra, sous réserve de certaines conditions de majorité qualifiée, l'approbation de la majorité des administrateurs présents, en ce compris au moins deux administrateurs nommés par BRC et deux administrateurs nommés par EPS. Sous réserve de certaines exceptions, toutes décisions de la Stichting relatives aux actions que cette dernière détient, en ce compris les décisions relatives aux modalités d'utilisation du droit de vote attaché à ces actions lors des assemblées d'actionnaires d'Anheuser-Busch InBev, seront prises par le Conseil d'administration de la Stichting.

La convention d'actionnaires requiert que le Conseil d'administration de la Stichting se réunisse avant chaque assemblée d'actionnaires d'Anheuser-Busch InBev afin de déterminer les modalités d'utilisation du droit de vote attaché aux actions de la Stichting.

La convention d'actionnaires prévoit des restrictions à la capacité de BRC et d'EPS Participations de transférer leurs certificats Stichting (et par voie de conséquence leurs actions détenues au travers de la Stichting).

De plus, la convention d'actionnaires requiert qu'EPS, EPS Participations et BRC et leurs cessionnaires autorisés conformément à la convention d'actionnaires, dont les actions ne sont pas détenues au travers de la Stichting, utilisent le droit de vote attaché à leurs actions de la même manière que les actions détenues par Stichting et réalisent toute cession de leurs actions de façon ordonnée afin de ne pas perturber le marché des actions, et en conformité avec les conditions établies par Anheuser-Busch InBev afin d'assurer une telle vente ordonnée. En outre, EPS, EPS Participations et BRC se sont engagées à ne pas acquérir d'actions représentatives du capital d'Ambev, sous réserve de certaines exceptions, en vertu de la convention d'actionnaires.

Conformément aux dispositions de la convention d'actionnaires, le Conseil d'administration de la Stichting propose la nomination de huit administrateurs à l'assemblée générale d'Anheuser-Busch InBev, parmi lesquels BRC et EPS ont chacune le droit de nommer quatre administrateurs. En outre, le Conseil d'administration de la Stichting propose la nomination de quatre à six administrateurs indépendants.

La convention d'actionnaires reste en vigueur pour une période initiale de 20 ans à compter du 27 août 2004. Par la suite, elle sera automatiquement renouvelée pour des périodes successives de 10 ans, à moins que, au plus tard deux ans avant la date d'expiration de la période initiale ou de toute période ultérieure de 10 ans, soit BRC, soit EPS, notifie à l'autre partie son intention de mettre fin à la convention d'actionnaires.

De plus, la Stichting a conclu une convention de vote avec le Fonds InBev-Baillet Latour, SPRL à finalité sociale et le Fonds Voorzitter Verhelst, SPRL à finalité sociale. Cette convention prévoit des concertations entre les trois entités avant toute assemblée d'actionnaires afin de décider des modalités d'utilisation des droits de vote attachés à leurs actions. Cette convention expirera le 16 octobre 2016, mais est reconductible.



## **6. ELEMENTS DEVANT ETRE COMMUNIQUES CONFORMEMENT A L'ARTICLE 34 DE L'ARRETE ROYAL BELGE DU 14 NOVEMBRE 2007**

Conformément à l'article 34 de l'arrêté royal belge du 14 novembre 2007, Anheuser-Busch InBev expose les éléments suivants :

### **6.1. La structure de l'actionariat et les autorisations accordées au Conseil**

Le capital social de la société est représenté par des actions ordinaires.

Anheuser-Busch InBev peut augmenter ou réduire son capital social moyennant une approbation spécifique de l'assemblée générale des actionnaires. Les actionnaires peuvent également octroyer au Conseil d'administration une autorisation pour augmenter le capital social. Une telle autorisation doit être limitée dans le temps et dans son montant. Dans les deux cas, l'approbation ou l'autorisation des actionnaires doit satisfaire aux critères de quorum et de majorité requis pour les modifications des statuts. Le 28 avril 2009, les actionnaires ont expressément autorisé le Conseil d'administration à augmenter le capital d'Anheuser-Busch InBev pour un montant qui n'excède pas 3% du nombre total des actions émises et en circulation au 28 avril 2009 (i.e. 1.602.862.013). Cette autorisation a été conférée pour une durée de cinq ans à compter du 28 avril 2009. Elle peut être utilisée pour diverses opérations, en ce compris lorsqu'une gestion saine des activités de la société exigerait une restructuration, une acquisition d'actions ou d'actifs dans une ou plusieurs sociétés, ou plus généralement, une augmentation du capital d'Anheuser-Busch InBev. Le renouvellement de l'autorisation sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2014.

Le Conseil d'administration d'Anheuser-Busch InBev a été autorisé par l'assemblée générale des actionnaires à acquérir, en bourse ou hors bourse, des actions d'Anheuser-Busch InBev pour un prix qui ne peut être de plus de 10% en dessous du cours de bourse de clôture le plus bas des 20 jours qui précèdent l'opération, ni de plus de 10% au dessus du cours de bourse de clôture le plus haut des 20 jours qui précèdent l'opération. Cette autorisation est conférée pour une durée de cinq ans, prenant cours à compter du 28 avril 2009. Le renouvellement de l'autorisation sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires du 30 avril 2014.

### **6.2. Transfert d'actions et accords entre actionnaires**

Chaque action donne droit à son titulaire à un droit de vote. Les statuts de la société ne contiennent aucune restriction concernant le transfert des actions. Des informations supplémentaires sont contenues dans les sections relatives à la structure de l'actionariat et aux accords entre actionnaires.

### **6.3. Accords importants ou titres qui peuvent subir l'impact d'un changement de contrôle de la société**

1. **Warrants dans le cadre du programme de *long-term incentive*.** Depuis 1999, Anheuser-Busch InBev a émis régulièrement des warrants/droits de souscription dans le cadre de son programme de *long-term incentive* (« LTI ») en faveur de ses administrateurs et, jusqu'en 2007, en faveur des membres de son *Executive Board of Management* et de ses autres cadres. Actuellement, 1,50 millions de warrants sont émis dans le cadre de ce programme, donnant droit aux porteurs à 1,50 millions d'actions ordinaires d'Anheuser-Busch InBev. En vertu des conditions d'émission des LTI, les titulaires de droits de souscription pourront, en cas de modification, résultant d'une offre publique ou non, du contrôle direct ou indirect d'Anheuser-Busch InBev, telles que ces notions sont définies en droit belge, exercer ces droits pendant une période d'un mois à partir de la date du changement de contrôle sans devoir tenir compte du début des périodes d'exercice, ni des limitations d'exercice fixées dans les conditions d'émission. Les droits de souscription qui n'auraient pas été exercés pendant cette période d'un mois, seront à nouveau entièrement régis par les périodes et les limitations d'exercice prévues par les conditions d'émission.

Sous la condition de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 30 avril 2014, les warrants LTI existants seront transformés en stock options LTI, c'est-à-dire en droits permettant d'acheter des actions existantes, au lieu du droit de souscrire à des actions nouvelles.

2. **Senior Facilities Agreement d'un montant de 13.000.000.000 de US Dollars.** Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, l'assemblée générale d'Anheuser-Busch InBev a approuvé le 27 avril 2010 (i) la clause 17 (*Mandatory Prepayment*) du *Senior Facilities Agreement* d'un montant de 13 milliards de US Dollars du 26 février 2010, qui a été conclu par la société et Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc., en tant que *original borrowers* (premiers emprunteurs), les *original guarantors* (premiers garants) et les *original lenders* (premiers prêteurs) listés dans le *Senior Facilities Agreement*, Bank of America Securities Limited, Banco Santander, S.A., Barclays Capital, Deutsche Bank AG, London Branch, Fortis Bank SA/NV, ING Bank NV, Intensa Sanpaolo S.P.A., J.P. Morgan plc, Mizuho Corporate Bank, Ltd., The Royal Bank of Scotland plc, Société Générale Corporate and Investment Banking et The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. en tant que *mandated lead arrangers* (principaux prêteurs mandatés) et *bookrunners* (teneurs de livres) et Fortis Bank SA/NV en tant que *agent* et *issuing bank* (banque émettrice) (tel que complété et amendé) (le *Senior Facilities Agreement* 2010), et (ii) toute autre disposition du *Senior Facilities Agreement* 2010 conférant à des tiers des droits qui pourraient affecter le patrimoine de la société ou pourraient donner naissance à un engagement à sa charge, lorsque l'exercice de ces droits dépend du lancement d'une offre publique d'acquisition sur les actions de la société ou d'un « *Changement de Contrôle* » (tel que défini dans le *Senior Facilities Agreement* 2010) exercé sur elle. En vertu du *Senior Facilities Agreement* 2010, (a) « *Changement de Contrôle* » signifie « *toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (dans tous les cas, autre que la Stichting InBev ou un ou plusieurs détenteur(s) direct(s) ou indirect(s) existants de certificats de la Stichting InBev ou toute personne ou groupe de personnes agissant de concert avec ces détenteurs) obtenant le contrôle de la société* », (b) « *action de concert* » signifie « *un groupe de*

*personnes qui coopèrent activement, en vertu d'un contrat ou d'une entente (formelle ou tacite) pour obtenir le contrôle de la société, par l'acquisition, directe ou indirecte, d'actions de la société par l'une de ces personnes, que ce soit directement ou indirectement », et (c) « Contrôle » signifie « la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent du capital social ou de droits de propriété similaires de la société ou le pouvoir d'orienter la gestion et les politiques de la société, que ce soit par la détention du capital, en vertu d'un contrat ou autrement ».*

La clause 17 du Senior Facilities Agreement 2010 confère en substance à tout prêteur (*lender*) en vertu du Senior Facilities Agreement 2010, suite (entre autres) à un Changement de Contrôle exercé sur la société, le droit (i) de ne pas financer tout emprunt ou lettre de crédit (autre qu'un *rollover loan* (contrat de refinancement) répondant à certaines conditions) et (ii) d'annuler (moyennant une notification écrite de minimum 30 jours) ses engagements non encore exécutés et d'exiger le remboursement de ses participations dans les emprunts ou lettres de crédit ainsi que le paiement des intérêts y relatifs et de tous autres montants dus au dit prêteur en vertu du Senior Facilities Agreement 2010 (et de certains documents qui y sont relatifs).

Sur les 13 milliards d'US Dollars, 0 milliard de US Dollars demeure impayé au 31 décembre 2013 en vertu du Senior Facilities Agreement 2010.

3. **Senior Facilities Agreement d'un montant de 14.000.000.000 de US Dollars.** Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, l'assemblée générale des actionnaires d'Anheuser-Busch InBev a approuvé le 24 avril 2013 les dispositions suivantes du *Senior Facilities Agreement* d'un montant de 14 milliards de US Dollars du 20 juin 2012, qui a été conclu par la société, Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. et Cobrew NV/SA, en tant que *original borrowers* (premiers emprunteurs), les *original guarantors* (premiers garants) et les *original lenders* (premiers prêteurs) listés dans le *Senior Facilities Agreement*, Bank of America Securities Limited, Banco Santander, S.A., Barclays Capital PLC, Deutsche Bank AG, London Branch, Fortis Bank SA/NV, ING Belgium SA/NV, JPMorgan Chase Bank N.A., Mizuho Corporate Bank, Ltd., RBS Securities Inc., Société Générale, London Branch et The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. en tant que *mandated lead arrangers* (principaux prêteurs mandatés) et *bookrunners* (teneurs de livres) et Fortis Bank SA/NV en tant que *agent* (tel que complété et amendé) (le *Senior Facilities Agreement 2012*) : (i) la clause 8 (*Mandatory Prepayment*) et (ii) toute autre disposition du *Senior Facilities Agreement 2012* conférant à des tiers des droits qui pourraient affecter le patrimoine de la société ou pourraient donner naissance à un engagement à sa charge, lorsque l'exercice de ces droits dépend du lancement d'une offre publique d'acquisition sur les actions de la société ou d'un « *Changement de Contrôle* » (tel que défini dans le *Senior Facilities Agreement 2012*) exercé sur elle. En vertu du *Senior Facilities Agreement 2012*, (a) « *Changement de Contrôle* » signifie « *toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (dans tous les cas, autre que la Stichting InBev ou un ou plusieurs détenteur(s) direct(s) ou indirect(s) existants de certificats de la Stichting InBev ou toute personne ou groupe de personnes agissant de concert avec ces détenteurs) obtenant le contrôle de la société* », (b) « *action de concert* » signifie « *un groupe de personnes qui coopèrent activement, en vertu d'un contrat ou d'une entente (formelle ou tacite) pour obtenir le contrôle de la société, par l'acquisition, directe ou indirecte, d'actions de la société par l'une de ces personnes, que ce soit directement ou indirectement* », et (c) « *Contrôle* » signifie « *la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent du capital social ou de droits de propriété similaires de la société ou le pouvoir d'orienter la gestion et les politiques de la société, que ce soit par la détention du capital, en vertu d'un contrat ou autrement* ».

La clause 8 du *Senior Facilities Agreement 2012* confère en substance à tout prêteur (*lender*) en vertu du *Senior Facilities Agreement 2012*, suite (entre autres) à un Changement de Contrôle exercé sur la société, le droit (i) de ne pas financer tout emprunt ou lettre de crédit (autre qu'un *rollover loan* (contrat de refinancement) répondant à certaines conditions) et (ii) d'annuler (moyennant une notification écrite de minimum 30 jours) ses engagements non encore exécutés et d'exiger le remboursement de ses participations dans les emprunts ou lettres de crédit ainsi que le paiement des intérêts y relatifs et de tous autres montants dus au dit prêteur en vertu du *Senior Facilities Agreement 2012* (et de certains documents qui y sont relatifs).

Le *Senior Facilities Agreement 2012* a été résilié le 17 juin 2013.

4. **Programme EMTN.** Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, l'assemblée générale d'Anheuser-Busch InBev a approuvé le 24 avril 2013 (i) la clause 7.5 (*Redemption at the Option of the Noteholders*) (*Change of Control Put* – Option de vente en cas de changement de contrôle) des Conditions d'émission de l'*Euro Medium Term Note Programme* de 15 milliards d'euros mis-à-jour datant du 16 mai 2012 d'Anheuser-Busch InBev SA/NV et de Brandbrew SA (les « *Emetteurs* ») et de Deutsche Bank AG., London Branch, agissant en tant qu' *Arranger*, susceptible de s'appliquer en cas d'émission d'obligations dans le cadre du programme (le « *Programme EMTN* ») et (ii) toute autre disposition du Programme EMTN conférant des droits à des tiers qui pourraient affecter le patrimoine de la société ou donner naissance à un engagement à sa charge, lorsque, dans tous les cas, l'exercice de ces droits dépend de la survenance d'un « *Changement de Contrôle* » (tel que défini dans les Conditions d'émission du Programme EMTN). En vertu du Programme EMTN, (a) « *Changement de Contrôle* » signifie « *toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (dans tous les cas, autre que la Stichting Anheuser-Busch InBev ou un ou plusieurs détenteur(s) direct(s) ou indirect(s) existants de certificats de la Stichting Anheuser-Busch InBev) obtenant le contrôle de la société, étant entendu qu'un changement de contrôle ne sera pas censé s'être produit si tous les actionnaires ou une grande partie des actionnaires de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné sont ou étaient, immédiatement avant l'événement qui aurait constitué un changement de contrôle dans d'autres circonstances, actionnaires de la société avec des participations dans le capital social de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné identiques (ou en grande partie identiques) à celles que ces mêmes actionnaires ont ou, le cas échéant, avaient dans le capital de la société* », (b) « *action de concert* » signifie « *un groupe de personnes qui coopèrent activement, en vertu d'un contrat ou d'une entente (formelle ou tacite) pour obtenir le contrôle de la société, par l'acquisition, directe ou indirecte, d'actions de la société par l'une de ces personnes, que ce soit directement ou indirectement* », et (c) « *Contrôle* » signifie « *la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent du capital social ou de droits de propriété similaires de*

la société ou le pouvoir d'orienter la gestion et les politiques de la société, que ce soit par la détention du capital, en vertu d'un contrat ou autrement ».

Si une option de vente en cas de Changement de Contrôle est prévue dans les Conditions applicables définitives des obligations, la clause 7.5. des Conditions d'émission du Programme EMTN confère, en substance, à tout détenteur d'obligations le droit de demander le rachat de ses obligations au montant de rachat indiqué dans les Conditions définitives des obligations, avec, le cas échéant, les intérêts courus au moment de la survenance d'un Changement de Contrôle accompagné d'un abaissement de notation y relatif des obligations à un niveau de *sub-investment*.

La disposition de changement de contrôle susmentionnée est reprise dans les Conditions définitives relatives aux :

- Obligations à 7,375 % à hauteur de 750 millions d'euros remboursables en 2013 (remboursées le 30 janvier 2013), Obligations à 8,625 % à hauteur de 600 millions d'euros remboursables en 2017, et Obligations à 9,75 % à hauteur de 550 millions de GBP remboursables en 2024, chacune émises par la société en janvier 2009 ;
- Obligations à 6,57 % à hauteur de 750 millions d'euros remboursables en 2014, émises par la société en février 2009 (remboursées le 27 février 2014);
- Obligations FRN à hauteur de 50 millions d'euros portant intérêt à taux variable Euribor 3 mois plus 3,90 %, émises par la société en avril 2009;
- Obligations à 4,50 % à hauteur de 600 millions de CHF remboursables en 2014, émises par Brandbrew SA en juin 2009 (et garanties par la société) ;
- Obligations à 5,75 % à hauteur de 250 millions d'euros remboursables en 2015, et Obligations à 6,50 % à hauteur de 750 millions de GBP remboursables en 2017, chacune émise par la société en juin 2009 ; et
- Obligations à 4 % à hauteur de 750 millions d'euros remboursables en 2018, émises par la société en avril 2010.

Les séries d'Obligations indiquées dans le paragraphe ci-dessus ont été émises en vertu de l'*Euro Medium Term Note Programme* initial de 10 milliards d'euros du 16 janvier 2009 ou en vertu de l'*Euro Medium Term Note Programme* mis-à-jour de 15 milliards d'euros du 24 février 2010 (en fonction). Les dispositions de changement de contrôle contenues dans les Conditions définitives de ces séries d'Obligations ont été approuvées par les assemblées générales d'Anheuser-Busch InBev qui se sont tenues les 28 avril 2009 et 27 avril 2010.

Il n'y a aucune clause de changement de contrôle contenue dans les Conditions définitives de l'ensemble des séries d'Obligations émises en vertu du Programme EMTN par la société et/ou Brandbrew SA après avril 2010.

Suite à la mise à jour du Programme EMTN le 22 août 2013, les Conditions définitives du Programme EMTN Mis-à-Jour ne prévoit plus d'Option de vente en cas de changement de contrôle (*Change of Control Put*).

5. **Obligations émises en US Dollar.** Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, l'assemblée générale d'Anheuser-Busch InBev a approuvé le 26 avril 2011 (i) la clause de Changement de Contrôle relative aux obligations émises à hauteur de 3.250.000.000 de US Dollars le 26 et le 29 mars 2010, composées d'obligations à 2,50% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2013, d'obligations à 3,625% émises à hauteur de 750.000.000 de US Dollars remboursables en 2015, d'obligations à 5% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 et d'obligations à taux variable à hauteur de 500 millions de US Dollars remboursables en 2013 (les « Obligations non-enregistrées émises en mars 2010 »), (ii) la clause de Changement de Contrôle relative aux obligations enregistrées émises en septembre 2010 à hauteur de 3.250.000.000 de US Dollars, composées d'obligations à 2,50% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2013 (remboursées le 26 mars 2013), d'obligations à 3,625% émises à hauteur de 750.000.000 de US Dollars remboursables en 2015, d'obligations à 5% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 et d'obligations à taux variable émises à hauteur de 500.000.000 de US Dollars remboursables en 2013 (remboursées le 26 mars 2013) et qui ont été offertes en échange de montants correspondants d'Obligations non-enregistrées émises en mars 2010 et ce, conformément à un document d'enregistrement F-4 de droit américain suite à une offre d'échange aux Etats-Unis lancée par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. le 5 août 2010 et clôturée le 2 septembre 2010 (les « Obligations enregistrées émises en septembre 2010 »), (iii) la clause de Changement de Contrôle relative aux obligations enregistrées émises à hauteur de 8.000.000.000 de US Dollars en mars 2011, composées d'obligations à 7,20% émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2014 (remboursées le 20 juin 2011), d'obligations à 7,75% émises à hauteur de 2.500.000.000 de US Dollars remboursables en 2019, d'obligations à 8,20% émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2039, d'obligations à 5,375% émises à hauteur de 1.550.000.000 de US Dollars remboursables en 2014, d'obligations à 6.875% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2019 et d'obligations à 8% émises à hauteur de 450.000.000 de US Dollars remboursables en 2039 et qui ont été offertes en échange de montants correspondants d'obligations non-enregistrées émises en janvier 2009 et d'obligations non-enregistrées correspondantes émises en mai 2009, et ce, conformément à un document d'enregistrement F-4 de droit américain suite à une offre d'échange aux Etats-Unis lancée par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. le 11 février 2011 et clôturée le 14 mars 2011 (les « Obligations enregistrées émises en mars 2011 »), étant entendu que toutes les Obligations non-enregistrées émises en mars 2010, les Obligations enregistrées émises en septembre 2010 et les Obligations enregistrées émises en mars 2011 ont été émises par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. (avec une garantie inconditionnelle et irrévocable d'Anheuser-Busch InBev SA/NV quant au paiement du principal et des intérêts), ainsi que (iv) toute autre

disposition applicable aux Obligations non-enregistrées émises en mars 2010, aux Obligations enregistrées émises en septembre 2010 et aux Obligations enregistrées émises en mars 2011 et conférant des droits à des tiers qui pourraient affecter le patrimoine de la société ou donner naissance à un engagement à sa charge lorsque, dans tous les cas, l'exercice de ces droits dépend du lancement d'une offre publique d'acquisition sur les actions de la société ou d'un « Changement de Contrôle » (tel que défini dans le Prospectus d'Offre relatif aux Obligations non-enregistrées, selon le cas, et dans le Document d'Enregistrement relatif aux Obligations Enregistrées). En vertu du Prospectus d'Offre et du Document d'Enregistrement (a) « Changement de Contrôle » signifie « toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (dans tous les cas, autre que la Stichting Anheuser-Busch InBev ou un ou plusieurs détenteur(s) direct(s) ou indirect(s) existants de certificats de la Stichting Anheuser-Busch InBev) obtenant le contrôle de la société, étant entendu qu'un changement de contrôle ne sera pas censé s'être produit si tous les actionnaires ou une grande partie des actionnaires de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné sont ou étaient, immédiatement avant l'événement qui aurait constitué un changement de contrôle dans d'autres circonstances, actionnaires de la société avec des participations dans le capital social de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné identiques (ou en grande partie identiques) à celles que ces mêmes actionnaires ont ou, le cas échéant, avaient dans le capital de la société », (b) « action de concert » signifie « un groupe de personnes qui coopèrent activement, en vertu d'un contrat ou d'une entente (formelle ou tacite) pour obtenir le contrôle de la société, par l'acquisition, directe ou indirecte, d'actions de la société par l'une de ces personnes, que ce soit directement ou indirectement », et (c) « Contrôle » signifie « la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent du capital social ou de droits de propriété similaires de la société ou le pouvoir d'orienter la gestion et les politiques de la société, que ce soit par la détention du capital, en vertu d'un contrat ou autrement ». La clause de Changement de contrôle confère à tout détenteur d'obligations, par essence, le droit de demander le rachat de ses obligations à un prix de rachat en espèces de 101 % de leur montant principal (augmenté des intérêts courus), au moment de la survenance d'un Changement de Contrôle accompagné d'un abaissement de notation y relatif des obligations à un niveau de sub-investment.

Une disposition de changement de contrôle similaire a été approuvée par l'assemblée générale d'Anheuser-Busch InBev le 28 avril 2009 quant aux :

- obligations émises à hauteur de 5.000.000.000 de US Dollars, composées d'obligations à 7,20 % émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2014 (échangées contre des Obligations Enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange le 14 mars 2011 et remboursées le 20 juin 2011), d'obligations à 7,75 % émises à hauteur de 2.500.000.000 de US Dollars remboursables en 2019 et d'obligations à 8,20 % émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2039 qui ont toutes été émises en janvier 2009 par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. avec une garantie inconditionnelle et irrévocable d'Anheuser-Busch InBev SA/NV quant au paiement du principal et des intérêts (les « Obligations non-enregistrées émises en janvier 2009 »).

Une disposition de changement de contrôle similaire a été approuvée par l'assemblée générale d'Anheuser-Busch InBev le 27 avril 2010 quant aux :

- obligations émises à hauteur de 3.000.000.000 de US Dollars en mai 2009, composées d'obligations à 5,375% émises à hauteur de 1.550.000.000 de US Dollars remboursables en 2014, d'obligations à 6,875% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2019 et d'obligations à 8% émises à hauteur de 450.000.000 de US Dollars remboursables en 2039 (les « Obligations non-enregistrées émises en mai 2009 »), émises par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. avec une garantie inconditionnelle et irrévocable d'Anheuser-Busch InBev SA/NV quant au paiement du principal et des intérêts.
- obligations émises à hauteur de 5.500.000.000 de US Dollars en octobre 2009, composées d'obligations à 3% émises à hauteur de 1.500.000.000 de US Dollars remboursables en 2012 (échangées contre des Obligations Enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange clôturée le 5 février 2010 et remboursées le 15 octobre 2012), d'obligations à 4,125% émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2015, d'obligations à 5,375% émises à hauteur de 2.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 et d'obligations à 6,375% émises à hauteur de 500.000.000 de US Dollars remboursables en 2040 (les « Obligations non-enregistrées émises en octobre 2009 »), toutes émises par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. avec une garantie inconditionnelle et irrévocable d'Anheuser-Busch InBev SA/NV quant au paiement du principal et des intérêts.
- obligations enregistrées émises en février 2010 à hauteur de 5.500.000.000 de US Dollars, composées d'obligations à 3% émises à hauteur de 1.500.000.000 de US Dollars remboursables en 2012 (remboursées le 15 octobre 2012), d'obligations à 4,125% émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2015, d'obligations à 5,375% émises à hauteur de 2.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 et d'obligations à 6,375% émises à hauteur de 500.000.000 de US Dollars remboursables en 2040, qui ont été offertes en échange de montants correspondants d'Obligations non-enregistrées émises en octobre 2009, et ce, conformément à un document d'enregistrement F-4 de droit américain (le « Document d'Enregistrement ») suite à une offre d'échange aux Etats-Unis lancée par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. le 8 janvier 2010 et clôturée le 5 février 2010 (les « Obligations Enregistrées émises en février 2010 »), toutes les obligations étant émises par

Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. avec une garantie inconditionnelle et irrévocable d'Anheuser-Busch InBev SA/NV quant au paiement du principal et des intérêts.

6. **Obligations émises conformément au document d'enregistrement F-3 d'Anheuser-Busch InBev.** Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, l'assemblée générale d'Anheuser-Busch InBev a approuvé le 26 avril 2011 (i) la clause de Changement de Contrôle relative aux Obligations Enregistrées à 9,750% à échéance en 2015, émises à hauteur de 750.000.000 de BRL (*Brazilian real*) le 17 novembre 2010 par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. en vertu du document d'enregistrement F-3 d'Anheuser-Busch InBev déposé le 21 septembre 2010 (avec une garantie inconditionnelle et irrévocable d'Anheuser-Busch InBev SA/NV quant au paiement du principal et des intérêts) et (ii) toute autre disposition applicable aux Obligations Enregistrées conférant des droits à des tiers qui pourraient affecter le patrimoine de la société ou donner naissance à un engagement à sa charge, lorsque, dans tous les cas, l'exercice de ces droits dépend du lancement d'une offre publique d'acquisition sur les actions de la société ou d'un « Changement de Contrôle » (tel que défini dans le Supplément du 9 novembre 2010 au Prospectus d'Offre du 21 septembre 2010). En vertu du Supplément au Prospectus, (a) « *Changement de Contrôle* » signifie « *toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (dans tous les cas, autre que la Stichting Anheuser-Busch InBev ou un ou plusieurs détenteur(s) direct(s) ou indirect(s) existants de certificats de la Stichting Anheuser-Busch InBev) obtenant le contrôle de la société, étant entendu qu'un changement de contrôle ne sera pas censé s'être produit si tous les actionnaires ou une grande partie des actionnaires de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné sont ou étaient, immédiatement avant l'événement qui aurait constitué un changement de contrôle dans d'autres circonstances, actionnaires de la société avec des participations dans le capital social de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné identiques (ou en grande partie identiques) à celles que ces mêmes actionnaires ont ou, le cas échéant, avaient dans le capital de la société* », (b) « *action de concert* » signifie « *un groupe de personnes qui coopèrent activement, en vertu d'un contrat ou d'une entente (formelle ou tacite) pour obtenir le contrôle de la société, par l'acquisition, directe ou indirecte, d'actions de la société par l'une de ces personnes, que ce soit directement ou indirectement* », et (c) « *Contrôle* » signifie « *la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent du capital social ou de droits de propriété similaires de la société ou le pouvoir d'orienter la gestion et les politiques de la société, que ce soit par la détention du capital, en vertu d'un contrat ou autrement* ». La clause de Changement de Contrôle confère à tout détenteur d'obligations, par essence, le droit de demander le rachat de ses obligations à un prix de rachat en espèces de 101 % de leur montant principal (augmenté des intérêts courus), au moment de la survenance d'un Changement de Contrôle accompagné d'un abaissement de notation y relatif des obligations à un niveau de sub-investment.

Par souci d'exhaustivité, il est précisé qu'aucune clause de Changement de Contrôle n'est applicable aux Obligations émises conformément au document d'enregistrement F-3 d'Anheuser-Busch InBev (avec une garantie inconditionnelle et irrévocable du paiement du principal et des intérêts par Anheuser-Busch InBev SA/NV) depuis janvier 2011.

7. **Obligations émises en dollar canadien (« CAD ») via un Placement Privé canadien.** Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés, l'assemblée générale d'Anheuser-Busch InBev a approuvé le 26 avril 2011 (i) la clause de Changement de Contrôle relative aux Obligations à 3,65% émises à hauteur de 600.000.000 de CAD le 8 décembre 2010 via un Placement Privé canadien par Anheuser-Busch InBev Worldwide Inc. (avec une garantie inconditionnelle et irrévocable d'Anheuser-Busch InBev SA/NV quant au paiement du principal et des intérêts) et (ii) toute autre disposition applicable aux Obligations conférant des droits à des tiers qui pourraient affecter le patrimoine de la société ou donner naissance à un engagement à sa charge, lorsque, dans tous les cas, l'exercice de ces droits dépend du lancement d'une offre publique d'acquisition sur les actions de la société ou d'un « Changement de Contrôle » (tel que défini dans le Prospectus d'Offre du 8 décembre 2010). En vertu du Prospectus d'Offre, (a) « *Changement de Contrôle* » signifie « *toute personne ou groupe de personnes agissant de concert (dans tous les cas, autre que la Stichting Anheuser-Busch InBev ou un ou plusieurs détenteur(s) direct(s) ou indirect(s) existants de certificats de la Stichting Anheuser-Busch InBev) obtenant le contrôle de la société, étant entendu qu'un changement de contrôle ne sera pas censé s'être produit si tous les actionnaires ou une grande partie des actionnaires de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné sont ou étaient, immédiatement avant l'événement qui aurait constitué un changement de contrôle dans d'autres circonstances, actionnaires de la société avec des participations dans le capital social de la personne concernée ou du groupe de personnes concerné identiques (ou en grande partie identiques) à celles que ces mêmes actionnaires ont ou, le cas échéant, avaient dans le capital de la société* », (b) « *action de concert* » signifie « *un groupe de personnes qui coopèrent activement, en vertu d'un contrat ou d'une entente (formelle ou tacite) pour obtenir le contrôle de la société, par l'acquisition, directe ou indirecte, d'actions de la société par l'une de ces personnes, que ce soit directement ou indirectement* », et (c) « *Contrôle* » signifie « *la détention directe ou indirecte de plus de 50 pour cent du capital social ou de droits de propriété similaires de la société ou le pouvoir d'orienter la gestion et les politiques de la société, que ce soit par la détention du capital, en vertu d'un contrat ou autrement* ». La clause de Changement de Contrôle confère à tout détenteur d'obligations, par essence, le droit de demander le rachat de ses obligations à un prix de rachat en espèces de 101 % de leur montant principal (augmenté des intérêts courus), au moment de la survenance d'un Changement de Contrôle accompagné d'un abaissement de notation y relatif des obligations à un niveau de sub-investment.
8. L'activité de boissons non-alcoolisées d'Anheuser-Busch InBev comprend la production propre d'Anheuser-Busch InBev et des conventions avec PepsiCo portant sur la mise en bouteille et la distribution, conclues par diverses filiales d'Anheuser-Busch InBev avec PepsiCo. Ambev, qui est une filiale d'Anheuser-Busch InBev, est une des plus importantes sociétés de mise en bouteille pour PepsiCo dans le monde. Les grandes marques distribuées en vertu de ces contrats sont Pepsi, 7UP et Gatorade. Ambev a conclu des conventions à long terme avec PepsiCo, aux termes desquelles il a été conféré à Ambev le droit exclusif de mettre en bouteille, de vendre et de distribuer certaines marques du portefeuille de Carbonated Soft Drinks de PepsiCo au Brésil. Ces accords expireront le 31 décembre 2017 et seront renouvelés automatiquement par tranches supplémentaires de dix ans, sous réserve

d'une résiliation avant la date d'expiration par notification écrite envoyée par une des deux parties deux ans au moins avant l'expiration de leur terme ou dans l'éventualité de certains événements, tels qu'en cas de changement de contrôle ou d'insolvabilité ou en cas de violation de certaines dispositions importantes ou de défaut portant sur certains engagements cruciaux par les filiales d'AB InBev concernées.

## **7. RAPPORT DE REMUNERATION**

Le présent rapport a été approuvé par le Comité de Rémunération lors de sa réunion du 24 février 2014.

### **7.1. Rémunération des administrateurs**

#### **7.1.1. Procédure d'approbation**

Le Comité de Rémunération émet des recommandations sur le niveau de rémunération des administrateurs, en ce compris le Président du Conseil. Ces recommandations sont soumises à l'approbation du Conseil et, ensuite, à celle des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.

Le Comité de Rémunération évalue la rémunération des administrateurs à l'aune des rémunérations pratiquées dans des sociétés du même secteur. En outre, le Conseil établit et modifie, périodiquement, les règles ainsi que le niveau de rémunération applicables aux administrateurs exerçant un mandat spécial ou siégeant au sein d'un ou de plusieurs comités du Conseil. Il établit aussi les règles de remboursement en matière de frais professionnels des administrateurs.

Le Comité de Rémunération se compose de 3 membres nommés par le Conseil d'administration, tous non-exécutifs. Actuellement, le Président du Comité de Rémunération est un représentant des actionnaires de contrôle et les deux autres membres répondent aux critères d'indépendance tels qu'établis par notre Charte de gouvernance d'entreprise et par le Code belge des sociétés. Le CEO et le Chief People Officer sont invités aux réunions du Comité de Rémunération.

La fonction principale du Comité de Rémunération est de guider le Conseil dans la prise de décisions relatives aux politiques de rémunération applicables au Conseil, au CEO et à l'*Executive Board of Management* ainsi que pour leurs rémunérations individuelles. Le Comité s'assure que le CEO et les membres de l'*Executive Board of Management* sont encouragés à réaliser des performances exceptionnelles et récompensés pour ces performances. Le Comité veille également au maintien et à l'amélioration continue de la politique de rémunération de la société, qui sera fondée sur la méritocratie et le sentiment d'appartenance afin d'aligner les intérêts des employés sur les intérêts des actionnaires.

Le Comité se réunit 4 fois par an et plus régulièrement si c'est nécessaire et s'il est convoqué par son Président ou à la demande d'au moins 2 de ses membres. Le Comité doit tenir la majorité de ses réunions en Belgique.

La composition, le fonctionnement et les responsabilités spécifiques du Comité de Rémunération sont décrits dans le règlement d'ordre intérieur du comité, lequel fait partie intégrante de la Charte de gouvernance d'entreprise.

#### **7.1.2. Politique de rémunération appliquée en 2013**

La rémunération est liée au temps dédié au Conseil et à ses différents comités. L'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2013 a approuvé la recommandation du Comité de Rémunération d'augmenter l'indemnité annuelle de base des administrateurs, qui demeurait inchangée depuis 2001, de 67.000 euros à 75.000 euros, en fonction de la présence à jusqu'à 10 réunions physiques du Conseil. L'augmentation de l'indemnité de base est applicable à partir du lendemain de l'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2013.

A cette indemnité s'ajoute un montant de 1.500 euros pour chaque participation supplémentaire à une réunion physique du Conseil ou d'un comité. L'indemnité du Président correspond au double de l'indemnité des autres administrateurs. Le Président du Comité d'Audit a droit à une indemnité de 30 % supérieure à celle des autres administrateurs.

En outre, les membres du Conseil reçoivent un nombre limité et prédéfini de droits de souscription dans le cadre du programme d'intéressement à long terme développé par la société en 1999 (« Plan de Warrant LTI »). Chaque warrant LTI donne à son titulaire le droit de souscrire à une action nouvellement émise. Les actions souscrites lors de l'exercice des warrants LTI sont des actions ordinaires d'Anheuser-Busch InBev SA/NV. Les titulaires de ces actions ont les mêmes droits que tout autre actionnaire. Le prix d'exercice des warrants LTI est égal au cours moyen de nos actions sur Euronext Brussels durant les 30 jours précédant leur date d'émission. Les warrants LTI octroyés au cours des années qui précèdent 2007 (à l'exception de ceux octroyés en 2003) ont une durée de 10 ans. Les warrants LTI octroyés à partir de 2007 (et en 2003) ont une durée de 5 ans. Les warrants LTI s'acquièrent définitivement sur une période qui varie de 1 à 3 ans. Un warrant peut être annulé dans certaines circonstances liées à la fin du mandat du titulaire.

Sous condition de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 30 avril 2014, les warrants LTI existants seront transformés en stock options LTI, c'est-à-dire en droits permettant d'acheter des actions existantes plutôt que le droit de souscrire à des actions nouvellement émises. Toutes les autres conditions générales des warrants LTI demeurent inchangées.

Le Comité de Rémunération recommandera aussi aux actionnaires d'approuver lors de l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 30 avril 2014, les changements suivants aux octrois futurs dans le cadre du Plan de Warrant LTI afin d'aligner les octrois futurs à nos administrateurs avec les caractéristiques des plans de stock options à long terme octroyés aux cadres supérieurs :

- à partir de 2014, les octrois se feront sous la forme de stock options sur actions existantes, au lieu de warrants. Dès lors, à l'exercice, chacune des stock options LTI donnera droit au porteur d'acheter une action ordinaire existante.
- un prix d'exercice égal au prix du marché de l'action au moment de l'octroi sera fixé ;

- o une durée de vie de maximum 10 ans et une période d'exercice qui commence après 5 ans ; et
- o les stock options LTI seront acquises en bloc après 5 ans. Les options non-acquises seront sujettes à des dispositions de déchéance dans l'hypothèse où le mandat des administrateurs n'était pas renouvelé à l'issue de leur mandat ou si leur mandat était révoqué avant le terme, dans les deux cas en raison d'une faute des administrateurs.

Le programme d'intéressement à long terme développé par la société en 1999 s'écarte du Code belge de gouvernance d'entreprise en ce qu'il prévoit des paiements basés sur actions en faveur d'administrateurs non-exécutifs. Le Conseil est d'avis que le mode de rémunération de la société basé sur actions est conforme aux pratiques de rémunération des administrateurs dans les sociétés du même secteur. La réussite, en termes de stratégie et de développement durable de la société, ces 10 dernières années démontre que la rémunération des administrateurs, qui comprend un nombre fixe de droits de souscription, permet de préserver l'indépendance des membres du Conseil dans leur rôle de direction et de contrôle de la société, et que les intérêts des administrateurs restent entièrement alignés sur les intérêts à long terme des actionnaires. En particulier, l'étalement de l'acquisition définitive des warrants sur une période de 3 ans devrait favoriser un engagement durable et à long terme dans la poursuite des intérêts de la société.

Conformément à l'article 554 du Code belge des sociétés, toute gratification accordée en vertu du programme d'intéressement à long terme est subordonnée à l'approbation préalable de l'assemblée générale.

La société ne peut octroyer de prêts aux administrateurs et aux membres de l'*Executive Board of Management*, que ce soit pour leur permettre d'exercer des droits de souscription ou dans tout autre but (exception faite des avances de routine pour des dépenses professionnelles conformément aux règles de la société concernant le remboursement des frais).

La société ne procure pas de pensions, de remboursements pour frais médicaux ou d'autres avantages complémentaires à ses administrateurs.

### 7.1.3. Rémunération en 2013

La rémunération individuelle des administrateurs est reprise dans le tableau ci-dessous. Tous les montants qui y figurent sont des montants bruts exprimés en euros, avant déduction de toute retenue à la source.

|                                     | Nombre de participations aux réunions du Conseil | Indemnité annuelle pour les réunions du Conseil <sup>(1)</sup> | Indemnités pour les réunions des Comités | Indemnité totale | Nombre de warrants LTI octroyés <sup>(2)</sup> |
|-------------------------------------|--|--|--|------------------|--|
| Paul Cornet de Ways Ruart           | 15   | 72.333   | 4.500                                    | 76.833           | 15.000   |
| Stéfan Descheemaeker                | 15   | 72.333   | 4.500                                    | 76.833           | 15.000   |
| Grégoire de Spoelberch              | 14   | 72.333   | 6.000                                    | 78.333           | 15.000   |
| Olivier Goudet                      | 14   | 94.033   | 30.000                                   | 124.033          | 20.000   |
| Jorge Paulo Lemann                  | 14   | 72.333   | 6.000                                    | 78.333           | 15.000   |
| Roberto Moses Thompson Motta        | 16   | 72.333   | 6.000                                    | 78.333           | 15.000   |
| Carlos Alberto da Veiga Sicupira    | 14   | 72.333   | 6.000                                    | 78.333           | 15.000   |
| Kees J. Storm                       | 13   | 144.666  | 22.500                                   | 167.166          | 30.000   |
| Marcel Herrmann Telles              | 15   | 72.333   | 28.500                                   | 100.833          | 15.000   |
| Alexandre Van Damme                 | 16   | 72.333   | 18.000                                   | 90.333           | 15.000   |
| Mark Winkelman                      | 13   | 72.333   | 18.000                                   | 90.333           | 15.000   |
| <b>Totalité des administrateurs</b> |  | <b>889.696</b>   | <b>150.000</b>                           | <b>1.039.696</b> | <b>185.000</b>                                 |

1. Conformément à la décision de l'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2013, l'indemnité annuelle de base a été augmentée de 67.000 euros à 75.000 euros. En conséquence, en 2013, les administrateurs se sont vu octroyés une indemnité annuelle de  $(4/12 \times 67.000\text{€}) + (8/12 \times 75.000\text{€})$ . L'indemnité du Président est le double de celle des autres administrateurs. Le président du Comité d'Audit reçoit une indemnité qui est 30% supérieure à celle des autres administrateurs.
2. Des warrants LTI ont été octroyés le 24 avril 2013 dans le cadre du programme d'intéressement à long terme de 1999. Les warrants ont un prix d'exercice de 76,20 euros par action, une durée de 5 ans et peuvent être exercés au terme d'une période de 3 ans.



#### 7.1.4. Warrants détenus par les administrateurs

Le tableau ci-dessous reprend le nombre de warrants LTI détenus, en date du 31 décembre 2013, par les actuels administrateurs de la société (1) :

|                                | <u>LTI 21</u>        | <u>LTI 20</u>        | <u>LTI 19</u>        | <u>LTI 18</u>        | <u>LTI 17</u>        | <u>LTI 17</u><br>(2) | <u>LTI 16</u>        | <u>LTI 14</u>        | <u>LTI 13</u>        | <u>LTI 12</u>        |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <u>Date d'octroi</u>           | <u>24 avril 2013</u> | <u>26 avril 2012</u> | <u>26 avril 2011</u> | <u>27 avril 2010</u> | <u>28 avril 2009</u> | <u>28 avril 2009</u> | <u>29 avril 2008</u> | <u>25 avril 2006</u> | <u>26 avril 2005</u> | <u>27 avril 2004</u> |
| <u>Date d'expiration</u>       | <u>23 avril 2018</u> | <u>25 avril 2017</u> | <u>25 avril 2016</u> | <u>26 avril 2015</u> | <u>27 avril 2014</u> | <u>27 avril 2014</u> | <u>28 avril 2013</u> | <u>24 avril 2016</u> | <u>25 avril 2015</u> | <u>26 avril 2014</u> |
| P. Cornet de Ways Ruart        | 15 000               | 15 000               | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    |
| G. de Spoelberch .....         | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    |
| O. Goudet                      | 20 000               | 15 000               | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    |
| J. Lemann .....                | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 28 343               | 0                    | 8 269                | 9 364                | 0                    |
| R. Thompson Motta .....        | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 28 343               | 0                    | 8 269                | 9 364                | 0                    |
| C. Sicupira .....              | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 28 343               | 0                    | 8 269                | 9 364                | 0                    |
| K. Storm .....                 | 30 000               | 20 000               | 20 000               | 20 000               | 0                    | 0                    | 0                    | 8 269                | 9 364                | 0                    |
| M. Telles .....                | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 28 343               | 0                    | 8 269                | 9 364                | 0                    |
| A. Van Damme .....             | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 0                    | 0                    | 0                    | 8 269                | 9 364                | 0                    |
| M. Winkelman .....             | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 28 343               | 0                    | 8 269                | 9 364                | 0                    |
| S. Descheemaeker               | 15 000               | 15 000               | 15 000               | 5 000                | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    |
| <b>Prix d'exercice (Euros)</b> | <b>76,20</b>         | <b>54,71</b>         | <b>40,92</b>         | <b>37,51</b>         | <b>21,72</b>         | <b>21,72</b>         | <b>58,31</b>         | <b>38,70</b>         | <b>27,08</b>         | <b>23,02</b>         |

(1) En avril 2013, tous nos administrateurs ont exercé leurs warrants de la série LTI 16 qui expiraient le 28 avril 2013. En juin 2013, Grégoire de Spoelberch a exercé 15.000 warrants de la série LTI 17 et 5.935 warrants de la série des Rights-Offering Compensation. En août 2013, Stéfan Descheemaeker a exercé 15.000 warrants de la série LTI 17 et 10.000 warrants de la série LTI 18. En novembre 2013, Kees Storm a exercé 11.016 warrants de la série LTI 12, 20.000 warrants de la série LTI 17 et 60.660 warrants de la série des Rights-Offering Compensation. En décembre 2013, Alexander Van Damme a exercé 11.016 warrants de la série LTI 12, 15.000 warrants de la série LTI 17 et 55.365 warrants de la série des Rights-Offering Compensation.

(2) Ces warrants ont été octroyés afin de compenser le fait que les warrants LTI qui ont été octroyés avant novembre 2008 n'ont pas été ajustés pour prendre en compte les effets dilutifs de l'augmentation de capital avec droit de préférence d'Anheuser-Busch InBev de décembre 2008. Les conditions d'émission des warrants prévoient que si une modification, décidée par la société et ayant un impact sur son capital, a un effet défavorable sur le prix d'exercice des warrants LTI, ce prix et/ou le nombre d'actions auxquelles les warrants donnent droit, seront ajustés afin de préserver les intérêts de leurs titulaires. L'augmentation de capital avec droit de préférence d'Anheuser-Busch InBev en décembre 2008 a constitué une telle modification et a déclenché un ajustement. En vertu des conditions d'émission des warrants LTI, il a été décidé que la manière la plus appropriée de tenir compte de l'incidence de l'augmentation de capital avec droit de préférence sur les warrants non-exercés était d'appliquer la « méthode du ratio » telle que décrite dans la « Liffe's Harmonised Corporate Actions Policy » de NYSE Euronext. Toutefois, cet ajustement n'a pas été appliqué aux warrants détenus par des personnes qui étaient administrateurs au moment de l'octroi des warrants. Afin d'indemniser ces personnes, 984.203 warrants LTI supplémentaires ont été octroyés dans le cadre du programme d'intéressement à long terme du 28 avril 2009, tel qu'autorisé par l'assemblée générale annuelle de 2009. De ces 984.203 warrants LTI, 263.130 warrants LTI ont été octroyés aux administrateurs actuels d'Anheuser-Busch InBev.

## 7.2. Rémunération de l'Executive Board of Management

### 7.2.1. Procédure de conception de la politique de rémunération et de détermination de la rémunération individuelle

Les programmes de rémunération et de gratification pour l'Executive Board of Management sont contrôlés par le

Comité de Rémunération qui est exclusivement composé d'administrateurs non-exécutifs. Ce dernier soumet à l'aval du Conseil d'administration des recommandations relatives à la rémunération du CEO et, sur les conseils de ce dernier, des membres de l'*Executive Board of Management*.

Le Comité de Nomination approuve les objectifs annuels individuels et ceux de la société et le Comité de Rémunération approuve la réalisation des objectifs ainsi que les intéressements annuels et à long terme correspondants des membres de l'*Executive Board of Management*.

La politique de rémunération et les plans octroyant des actions ou des droits d'acquérir des actions sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale.

La composition, le fonctionnement et les responsabilités spécifiques du Comité de Rémunération et du Comité de Nomination sont décrits dans le règlement d'ordre intérieur du Comité concerné, lequel fait partie de notre Charte de gouvernance d'entreprise.

### **7.2.2. Politique de rémunération**

Notre politique de rémunération a été conçue aux fins de promouvoir notre culture de haute performance et la création de valeur durable à long terme pour nos actionnaires. L'objectif de la politique de rémunération est de récompenser nos cadres en leur octroyant une rémunération de premier ordre, liée tant aux performances individuelles qu'aux performances de la société, et d'assurer un alignement sur les intérêts des actionnaires en encourageant fortement les cadres à détenir des actions de la société.

Les salaires de base sont alignés sur la moyenne du marché. Des intéressements supplémentaires à court et long terme sont liés à des objectifs stimulants et l'investissement de tout ou partie de la rémunération variable dans les actions de la société est encouragé.

A partir de 2010 et suite au regroupement avec Anheuser-Busch Companies, Inc., certaines modifications ont été apportées au programme annuel d'intéressement, et ce, afin de mettre en concordance les programmes d'intéressement respectifs d'Anheuser-Busch et d'InBev.

Aucun changement significatif n'a été apporté à cette politique de rémunération depuis la fin de l'année financière 2011. Le Conseil peut revoir le niveau de rémunération et approuver une politique révisée de rémunération sur recommandation du Comité de Rémunération.

### **7.2.3. Éléments composants la rémunération des cadres**

Tous les montants repris ci-dessous sont des montants bruts, avant déduction du précompte professionnel et de la sécurité sociale.

#### **a. Salaire de base**

Afin de s'assurer de leur conformité aux pratiques du marché, les salaires de base de tous les cadres sont revus chaque année en fonction de barèmes de référence. Ces barèmes de référence sont rassemblés par des conseillers indépendants, parmi les secteurs et les marchés géographiques pertinents. Pour effectuer ces comparaisons, un échantillon de sociétés comparables (*Peer Group*) est utilisé lorsqu'il est disponible. Si les données du *Peer Group* ne sont pas disponibles pour un certain niveau, les données des sociétés faisant partie du *Fortune 100* sont utilisées.

Les salaires de base des cadres se veulent alignés sur la moyenne en vigueur sur le marché pertinent et sont maintenus à ce niveau. La moyenne en vigueur sur le marché signifie que, pour un emploi similaire sur le marché, 50% des sociétés sur le marché paient plus et 50% paient moins. La rémunération totale du cadre se veut supérieure de 10% par rapport au 3<sup>ème</sup> quartile.

En 2013, le CEO a perçu, en vertu de son contrat de travail, un salaire fixe de 1,24 millions d'euros (1,64 millions USD), les autres membres de l'*Executive Board of Management* ayant perçu globalement un salaire de base de 7,51 millions d'euros (9,94 millions USD).

#### **b. Rémunération variable – *Share-based Compensation Plan***

La rémunération variable est clé pour le système de rémunération de la société et vise à encourager les cadres à réaliser la performance à court et long terme de l'entreprise.

La rémunération variable relative au *Share-based Compensation Plan* est exprimée en un pourcentage du Salaire de Référence de Marché (*Market Reference Salary*) applicable au cadre en question. La rémunération variable annuelle dans le cas où les objectifs sont entièrement atteints s'élève théoriquement à un minimum de 240 % de la Rémunération de Référence de Marché pour les membres de l'*Executive Board of Management*, et 360 % pour le CEO.

Le pourcentage de rémunération variable effectivement payé est directement lié à la réalisation des objectifs annuels de la société dans son ensemble, des objectifs de l'entité concernée et individuels, objectifs fondés sur des mesures de performance. Pour 2013, les objectifs de la société et de l'entité concernée sont basés sur l'EBITDA, le cash flow, les coûts d'exploitation et les parts de marché. En dessous d'un certain niveau, aucune rémunération variable n'est octroyée (comme cela a été le cas pour la majorité des membres de l'*Executive Board of Management* en 2008). Même en cas de réalisation des objectifs de la société ou de l'entité, l'attribution individuelle de la prime annuelle dépendra de la réalisation par chaque cadre de ses objectifs individuels de performance. La réalisation des objectifs de la société et des objectifs de l'entité concernée sont évalués par le Comité de Rémunération sur base des données comptables et financières. Le Comité de Rémunération approuve également la réalisation des objectifs individuels du CEO et, sur

recommandation du CEO, la réalisation des objectifs de l'*Executive Board of Management*.

En 2013, sur base de la réalisation des objectifs de la société durant l'année 2013 et de la réalisation des objectifs individuels des cadres, la rémunération variable totale de l'*Executive Board of Management*, en ce compris le CEO, a correspondu approximativement à 168% de leur salaire de base perçu en 2013.

Les cadres reçoivent leur rémunération variable en espèces<sup>2</sup> mais sont encouragés à investir tout ou partie du montant de celle-ci en actions de la société (actions qu'ils devront conserver pendant une période de 5 ans (les « Actions Volontaires »)). Cet investissement volontaire permet d'obtenir une ristourne de 10% et 3 actions pour chaque action investie volontairement (les « Actions Equivalentes ») à concurrence d'un pourcentage maximum de la rémunération variable de chaque cadre. Le pourcentage de la rémunération variable qui peut être investi en Actions Volontaires est de 60% pour le CEO et pour les membres de l'*Executive Board of Management*.

Les modalités des Actions Volontaires sont les suivantes :

- Les actions sont des actions ordinaires existantes ;
- Les actions donnent droit aux dividendes payés à partir de la date de leur octroi ;
- Les actions sont soumises à une période de blocage de cinq ans ; et
- Les actions sont octroyées au prix du marché. La ristourne est à l'appréciation du Conseil. Actuellement, la ristourne est de 10%, est délivrée sous la forme de *restricted stock units*, et est soumise à des dispositions particulières relatives à leur annulation qui s'appliquent dans les cas où le contrat de travail prend fin.

Les Actions Equivalentes et la ristourne sur les Actions Volontaires sont délivrées sous la forme de *restricted stock units* (RSU) et sont acquises définitivement après cinq ans. S'il est mis fin au contrat de travail avant cette date, des règles particulières de déchéance s'appliquent.

La rémunération variable est généralement payée annuellement après la publication des résultats financiers d'Anheuser-Busch InBev. Exceptionnellement, elle peut être versée semestriellement à la discrétion du Conseil en fonction de la réalisation des objectifs semestriels. Dans ce cas, la première moitié de la rémunération variable est payée immédiatement après la publication des résultats semestriels d'Anheuser-Busch InBev et la seconde moitié est payée après la publication des résultats financiers annuels complets d'Anheuser-Busch InBev. En 2009, le Conseil a décidé d'appliquer des objectifs semestriels, afin d'aligner l'entreprise sur la réalisation d'objectifs spécifiques résultant du rapprochement avec Anheuser-Busch, ce qui a mené au paiement semestriel de 50% de la prime annuelle, respectivement en août 2009 et en mars 2010. Depuis 2010, la rémunération variable a à nouveau été payée annuellement a posteriori, aux alentours du mois de mars.

Conformément à l'autorisation octroyée par les statuts de la société, tels que modifiés par l'assemblée générale du 26 avril 2011, le système de rémunération variable s'écarte de l'article 520ter du Code belge des sociétés, en ce qu'il permet:

1. le paiement de la rémunération variable sur base de la réalisation d'objectifs annuels sans étaler cet octroi ou ce paiement sur une période de 3 ans. Toutefois, les cadres sont encouragés à investir tout ou partie du montant de leur rémunération variable en actions de la société qui doivent être conservées pendant 5 ans (les « Actions Volontaires »). Un tel investissement volontaire permet également d'obtenir des Actions Equivalentes sous la forme de *Restricted Stock Units*, qui ne sont définitivement acquises qu'après 5 ans, ce qui garantit la durabilité à long terme de la performance.
2. l'acquisition définitive immédiate des Actions Volontaires accordées en vertu du *Share-based Compensation Plan* au moment de leur octroi, au lieu d'appliquer une période d'acquisition d'un minimum de 3 ans. Néanmoins, comme indiqué ci-dessus, les Actions Volontaires sont bloquées pendant 5 ans. En outre, tout Action Equivalente qui est accordée, ne sera définitivement acquises qu'après 5 ans.

### **Rémunération variable pour les performances de 2012 – Payée en mars 2013**

Pour l'année 2012, le CEO a touché une rémunération variable de 2,48 millions d'euros (3,20 millions d'USD). Les autres membres de l'*Executive Board of Management* ont reçu une rémunération variable totale de 9,33 millions d'euros (12,02 millions d'USD).

La rémunération variable était liée à la performance de la société durant l'année 2012 et à la réalisation des objectifs individuels des cadres.

Le tableau suivant reprend les informations relatives au nombre d'actions acquises volontairement et d'Actions Equivalentes octroyées en mars 2013 (rémunération variable attribuée pour une performance réalisée en 2012) au CEO et aux autres membres de l'*Executive Board of Management* dans le cadre du *Share-Based Compensation Plan*. Les Actions Equivalentes ont été octroyées sous forme de *Restricted Stock Units* et seront acquises définitivement après 5 ans, le 8 mars 2018.

---

<sup>2</sup> Selon les réglementations locales, la partie en espèces de la rémunération variable peut être remplacée par des options qui sont liées à un index ou à un fonds de sociétés européennes cotées de premier ordre.

| <b>Nom</b>                                     | <b>Actions<br/>Volontaires<br/>acquises</b> | <b>Actions<br/>Equivalentes<br/>octroyées</b> |
|--|---|---|
| Carlos Brito – CEO                             | 18.399                                      | 71.404  |
| Sabine Chalmers                                | 2.886                                       | 16.906  |
| Felipe Dutra                                   | 7.500                                       | 29.106  |
| Miguel Patricio                                | 5.352                                       | 33.888  |
| Claudio Braz Ferro                             | 4.470                                       | 17.838  |
| Tony Milikin                                   | 1.557                                       | 10.884  |
| Claudio Garcia                                 | 2.201                                       | 14.335  |
| Jo Van Biesbroeck                              | 3.002                                       | 12.855  |
| Stuart Mc Farlane                              | 4.506                                       | 19.297  |
| Francisco Sá (jusqu'au 31<br>décembre 2013)(1) | 0   | 0   |
| João Castro Neves (1)                          | 0   | 0   |
| Luiz Fernando Edmond                           | 7.490                                       | 28.337  |
| Bernardo Pinto Paiva                           | 4.572                                       | 17.269  |
| Michel Doukeris                                | 2.878                                       | 5.734   |
| Ricardo Tadeu (à partir de<br>juin 2013)       | 0   | 0   |

(1) Joao Castro Neves, le Président de la zone Amérique latine Nord et Fransisco Sá, le Président de la zone Amérique latine Sud, rendent compte au Conseil d'administration d'Ambev et participent aux programmes d'intéressement annuels de Companhia de Bebidas das Americas – Ambev qui sont publiés séparément par Ambev.

#### **Rémunération variable pour les performances de 2013 – A payer en mars 2014**

Au cours de l'année complète 2013, le CEO a perçu une rémunération variable de 3,29 millions d'euros (4,36 millions d'USD). Les autres membres de l'*Executive Board of Management* ont perçu une rémunération variable totale de 11,44 millions d'euros (12,15 millions d'USD).

La rémunération variable était liée à la performance de la société durant l'année 2013 et à la réalisation des objectifs individuels des cadres. Elle sera payée aux alentours de mars 2014.

#### **c. Prime d'intéressement à long terme sous forme de stock options**

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2009, les cadres supérieurs peuvent obtenir une prime d'intéressement annuelle à long terme, payée en stock options (ou en instruments financiers similaires donnant droit à des actions), en fonction de l'évaluation, par le management, de la performance du cadre et de son potentiel futur.

Les modalités des stock options sont les suivantes :

- un prix d'exercice égal au prix de marché de l'action au moment de leur octroi ;
- une durée de maximum 10 ans et une période d'exercice qui débute après 5 ans ;
- en cas d'exercice, chaque option donne à son titulaire le droit d'acheter une action ;
- les options deviennent exerçables après 5 ans. Des règles particulières relatives à l'annulation des options s'appliquent dans les cas où le contrat de travail prend fin avant la date d'exercice.

Le tableau suivant reprend les informations relatives au nombre d'options octroyées en 2013 au CEO et aux autres membres de l'*Executive Board of Management*. Les options ont été octroyées le 2 décembre 2013, ont un prix d'exercice de 75,15 euros et deviennent exerçables après cinq ans.

| <b>Nom</b>                                     | <b>Prime<br/>d'intéressement à<br/>long terme sous la<br/>forme de stock<br/>options</b> |
|--|--|
| Carlos Brito – CEO                             | 322.521  |
| Sabine Chalmers                                | 44.764   |
| Felipe Dutra                                   | 85.947   |
| Miguel Patricio                                | 80.575   |
| Claudio Braz Ferro                             | 44.764   |
| Tony Milikin                                   | 22.382   |
| Claudio Garcia                                 | 44.764   |
| Jo Van Biesbroeck                              | 44.764   |
| Francisco Sá (jusqu'au 31<br>décembre 2013)(1) | 0  |
| João Castro Neves (1)                          | 0  |

| <b>Nom</b>                            | <b>Prime<br/>d'intéressement à<br/>long terme sous la<br/>forme de stock<br/>options</b> |
|---------------------------------------|--|
| Luiz Fernando Edmond                  | 80.575   |
| Bernardo Pinto Paiva                  | 53.717   |
| Stuart Mc Farlane                     | 22.382   |
| Michel Doukeris                       | 33.573   |
| Ricardo Tadeu (à partir de juin 2013) | 22.382   |

(1) Joao Castro Neves, le Président de la zone Amérique latine Nord et Fransisco Sá, le Président de la zone Amérique latine Sud, rendent compte au Conseil d'administration d'Ambev et participent aux programmes d'intéressement annuels de Companhia de Bebidas das Americas – Ambev qui sont publiés séparément par Ambev.

#### **d. Programmes à long terme d'octroi de Restricted Stock Units**

Depuis 2010, Anheuser-Busch InBev a mis en place trois programmes spécifiques à long terme d'octroi de *Restricted Stock Units* :

1. un programme permettant d'octroyer à certains cadres supérieurs des *Restricted Stock Units* dans certaines circonstances particulières. Ces primes exceptionnelles sont octroyées à la discrétion du CEO, par exemple pour indemniser les expatriés en cas d'envoi dans certains pays déterminés.

Les caractéristiques des *Restricted Stock Units* sont identiques à celles des Actions Equivalentes octroyées dans le cadre du *Share-Based Compensation Plan* (voir le point 7.2.3.b). Les *Restricted Stock Units* sont acquis définitivement après 5 ans et s'il est mis fin au contrat de travail avant cette date, des règles particulières de déchéance s'appliquent.

En 2013, 366.591 *Restricted Stock Units* ont été octroyés à des cadres supérieurs dans le cadre de ce programme. Aucun *Restricted Stock Unit* n'a été octroyé dans le cadre du programme à un membre de l'Executive Board of Management.

2. Un programme permettant un octroi exceptionnel, à la discrétion du Comité de Rémunération d'Anheuser-Busch InBev, de *Restricted Stock Units* à certains cadres supérieurs afin de les inciter à rester à long terme au sein de la société, ce programme étant destiné à certains managers clés de la société.

Les cadres supérieurs éligibles pour recevoir une prime dans le cadre de ce programme reçoivent deux séries de *Restricted Stock Units*. La première moitié de *Restricted Stock Units* est acquise définitivement après 5 ans. La deuxième moitié de *Restricted Stock Units* est acquise définitivement après 10 ans. S'il est mis fin au contrat de travail avant la date d'acquisition définitive, des règles particulières de déchéance s'appliquent.

En 2013, 350.230 *Restricted Stock Units* ont été octroyées à notre direction dans le cadre de ce programme. Aucun *Restricted Stock Units* n'a été octroyé dans le cadre de ce programme à un membre de l'Executive Board of Management.

3. Un programme permettant à certains employés d'acquérir des actions de la société pour un prix inférieur à leur valeur de marché afin de les inciter à rester à long terme au sein de la société, ce programme étant destiné à (i) certains employés de la société ayant un potentiel très élevé et qui exercent des fonctions à un niveau de cadre moyen (« People bet share purchase program ») (ii) des employés nouvellement engagés. L'investissement volontaire dans les actions de la société conduit à l'octroi de 3 Actions Equivalentes pour chaque action investie. La ristourne sur la valeur de marché et les Actions Equivalentes sont octroyées sous forme de *Restricted Stock Units* qui sont définitivement acquis après 5 ans. S'il est mis fin au contrat de travail avant la date d'acquisition définitive, des règles particulières de déchéance s'appliquent.

En 2013, nos employés ont acquis 4.769 actions dans le cadre de ce programme. Aucun membre de l'Executive Board of Management n'a participé au programme

#### **e. Échange du programme d'actionnariat salarié**

De temps en temps, certains membres de l'équipe de direction d'Ambev sont transférés vers Anheuser-Busch InBev et vice versa. Afin d'encourager la mobilité de la direction et de s'assurer que les intérêts de ces cadres supérieurs s'alignent en tous points sur ceux d'Anheuser-Busch InBev, le Conseil a adopté un programme visant à permettre à ces cadres d'échanger aisément leurs actions Ambev contre des actions Anheuser-Busch InBev.

En vertu de ce programme, les actions Ambev peuvent être échangées contre des actions Anheuser-Busch InBev sur la base du prix moyen des actions Ambev et Anheuser-Busch InBev à la date de la demande d'échange. Une remise de 16,66 % est accordée sur les actions en échange d'une période de blocage de cinq ans et à la condition que le cadre reste en service pendant cette période. Les actions octroyées avec remise sont annulées de plein droit en cas de résiliation du contrat d'emploi avant la fin de la période de blocage de 5 ans.

Dans le cadre du programme, Ricardo Tadeu, membre de l'Executive Board of Management, a échangé 0,26 million d'actions Ambev pour un total de 0,13 million d'actions Anheuser-Busch InBev en 2013. D'autres cadres supérieurs ont échangé 0,02 million d'actions Ambev pour un total de 0,001 million actions Anheuser-Busch InBev (0,11 million en 2012, 0,24 million en 2011, 0,25 million en 2010).

#### **f. Programmes maintenant une cohérence dans les avantages accordés et encourageant la mobilité globale des cadres**

Le Conseil a recommandé aux actionnaires d'approuver deux programmes qui visent à maintenir une cohérence dans les avantages accordés aux cadres et à encourager une mobilité internationale des cadres tout en veillant au respect de toutes les obligations légales et fiscales. Ces programmes ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2010 :

1. Le programme d'échange: en vertu de ce programme, les restrictions relatives à l'exercice et à la cession des options de catégorie A octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options de novembre 2008 et des options octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options d'avril 2009 peuvent être levées, par exemple, pour les cadres qui s'expatrient aux États-Unis. Ces cadres se voient ensuite offrir la possibilité d'échanger leurs options contre des actions ordinaires Anheuser-Busch InBev qui demeurent inaccessibles jusqu'au 31 décembre 2018 (soit 5 ans de plus que la période de blocage initiale des options).

En 2013, Stuart MacFarlane, membre de l'Executive Board of Management a échangé 0,18 million d'Options de catégorie A octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options de novembre 2008 contre approximativement 0,17 million d'actions. Au total, les autres cadres supérieurs ont échangé approximativement 0,36 million d'Options de catégorie A octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options de novembre 2008 contre approximativement 0,32 million d'actions. Au total, en 2013, nos cadres supérieurs ont aussi échangé 0,06 million d'Options octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options d'avril 2009, pour approximativement 0,05 million de nos actions. Les ratios d'échange ont été calculés sur la base de la juste valeur de marché de l'action au jour de l'échange.

2. Le programme de renonciation au dividende: le cas échéant, la protection particulière en matière de dividende liée aux options existantes détenues par des cadres qui s'expatrient aux États-Unis est annulée. Afin de compenser la perte économique résultant de cette annulation, un certain nombre de nouvelles options est octroyé à ces cadres à concurrence du montant de cette perte. Les nouvelles options ont un prix d'exercice égal au prix de l'action le jour précédant l'octroi des options. Toutes les autres conditions des options, en particulier les conditions d'exercice, les restrictions d'exercice et les règles de déchéance des nouvelles options sont identiques à celles qui étaient applicables aux options pour lesquelles la protection particulière en matière de dividende est annulée. Par conséquent, l'octroi de ces nouvelles options n'entraîne pas l'octroi d'avantages économiques supplémentaires aux cadres concernés.

En 2013, dans le cadre du programme :

- o Le 25 janvier 2013, 0,16 million de nouvelles options ont été octroyées à nos cadres supérieurs avec un prix d'exercice de 67,60 euros, c'est-à-dire le prix de clôture de l'action le 24 janvier 2013.
- o Le 15 mai 2013, 0,45 million de nouvelles options ont été octroyées à Miguel Patricio, membre de l'Executive Board of Management, et 0,02 million de nouvelles options ont été octroyées à nos cadres supérieurs avec un prix d'exercice de 75,82 euros, c'est-à-dire le prix de clôture de l'action le 14 mai 2013.

#### **g. Plans de pension**

Les cadres participent aux plans de pension d'Anheuser-Busch InBev, que ce soit aux États-Unis, en Belgique ou dans leur pays de résidence. Ces plans sont conformes aux pratiques de marché prédominantes sur les marchés géographiques respectifs. Il peut s'agir de plans à prestations définies ou de plans à contributions définies.

Le CEO participe à un plan à contributions définies. La contribution annuelle qui est payée dans le cadre de ce plan s'élevait à environ 0,23 million USD en 2013. Les contributions pour les autres membres de l'Executive Board of Management s'élevaient à environ 0,43 million USD en 2013.

#### **h. Autres avantages**

Les cadres ont également droit à une assurance vie, à une couverture médicale et à d'autres avantages qui sont conformes aux pratiques du marché. Le CEO bénéficie, pour une période limitée, des avantages habituels accordés aux expatriés conformément aux pratiques en vigueur sur le marché local. Les avantages consistent en une indemnité de logement (ayant expiré le 1<sup>er</sup> septembre 2012) et une allocation de scolarité.

#### **7.2.4 Dispositions contractuelles principales en matière d'emploi des membres de l'Executive Board of Management**

Les conditions d'emploi des membres de l'Executive Board of Management sont contenues dans des contrats d'emploi individuels. Les cadres sont également tenus de respecter les polices et codes de la société, tels que le Code de conduite et le « Code of Dealing » et sont soumis à des obligations d'exclusivité, de confidentialité et de non-concurrence.

Le contrat prévoit généralement que le droit des cadres au paiement de leur rémunération variable est exclusivement fonction de la réalisation des objectifs collectifs et individuels établis par la société. Les conditions et modalités spécifiques de la rémunération variable sont déterminées séparément par la société et approuvées par le Comité de Rémunération.

Les dispositions relatives à la fin du contrat sont conformes aux exigences légales et/ou à la pratique jurisprudentielle. Ces dispositions prévoient pour les membres de l'*Executive Board of Management* une indemnité de préavis équivalente à 12 mois de rémunération, en ce compris la rémunération variable en cas de licenciement sans cause. A cet effet, la rémunération variable est calculée sur la base de la moyenne des rémunérations variables payées au cadre durant les deux dernières années d'emploi précédant l'année où le contrat prend fin. En outre, si la société décide d'imposer au cadre une obligation de non-concurrence pendant une période de 12 mois, le cadre a le droit de recevoir une indemnité équivalente à six mois de rémunération.

Carlos Brito a été nommé au poste de *Chief Executive Officer*, avec entrée en fonction le 1<sup>er</sup> mars 2006. Dans l'hypothèse où il serait mis fin à son contrat d'emploi pour une cause autre qu'un motif grave, le CEO aurait droit à une indemnité de préavis équivalente à douze mois de rémunération, en ce compris la rémunération variable telle que décrite ci-dessus. Il n'existe pas de clause de récupération (« *claw-back* ») pour le cas où les comptes annuels s'avèreraient par la suite inexacts.

### 7.2.5. Options détenus par les membres de l'*Executive Board of Management*

Les tableaux ci-dessous indiquent le nombre d'Options Equivalentes détenues, au 31 décembre 2013, par les membres de notre *Executive Board of Management* dans le cadre du *Share-Based Compensation Plan* qui était applicable jusqu'en 2010 <sup>(1)</sup>.

|  | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2010</b>  | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2009</b>  | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2009</b>  | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2008</b>  | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2007</b>  | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2006</b>   |
|--|---|---|---|---|---|--|
| <b>Date<br/>d'octroi</b>                                     | <b>5 mars<br/>2010</b>  | <b>14 août<br/>2009</b>   | <b>6 mars<br/>2009</b>  | <b>3 mars<br/>2008</b>  | <b>2 avril<br/>2007</b>   | <b>27 avril<br/>2006</b>   |
| <b>Date<br/>d'expiration</b>                                 | <b>4 mars<br/>2020</b>  | <b>13 août<br/>2019</b>   | <b>5 mars<br/>2019</b>  | <b>2 mars<br/>2018</b>  | <b>1 avril<br/>2017</b>   | <b>26 avril<br/>2016</b>   |
| <b>EBM <sup>(3)</sup><br/>Prix<br/>d'exercice<br/>(Euro)</b> | <b>15.296<br/>36,52</b>   | <b>1.615.238<br/>27,06</b>  | <b>80.765<br/>20,49</b>   | <b>541.151<br/>34,34</b>  | <b>106.611<br/>33,59</b>  | <b>0<br/>24,78</b>   |
|  | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2009-<br/>Renonciation<br/>au Dividende<br/>13 <sup>(2)</sup></b> | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2009-<br/>Renonciation<br/>au Dividende<br/>13 <sup>(2)</sup></b> | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2008-<br/>Renonciation<br/>au Dividende<br/>13 <sup>(2)</sup></b> | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2008-<br/>Renonciation<br/>au Dividende<br/>09 <sup>(2)</sup></b> | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2007-<br/>Renonciation<br/>au Dividende<br/>09 <sup>(2)</sup></b> | <b>Options<br/>Equivalentes<br/>2006 -<br/>Renonciation<br/>au Dividende<br/>09 <sup>(2)</sup></b> |
| <b>Date<br/>d'octroi</b>                                     | <b>15 mai<br/>2013</b>  | <b>15 mai<br/>2013</b>  | <b>15 mai<br/>2013</b>  | <b>1 décembre<br/>2009</b>  | <b>1 décembre<br/>2009</b>  | <b>1 décembre<br/>2009</b>   |
| <b>Date<br/>d'expiration</b>                                 | <b>13 août<br/>2019</b>   | <b>5 mars<br/>2019</b>  | <b>2 mars<br/>2018</b>  | <b>2 mars<br/>2018</b>  | <b>1 avril<br/>2017</b>   | <b>26 avril<br/>2016</b>   |
| <b>EBM <sup>(3)</sup><br/>Prix<br/>d'exercice<br/>(Euro)</b> | <b>37.131<br/>75,82</b>   | <b>74.869<br/>75,82</b>   | <b>49.468<br/>75,82</b>   | <b>265.393<br/>33,24</b>  | <b>65.994<br/>33,24</b>   | <b>0<br/>33,24</b>   |

(1) Les modalités des Options Equivalentes sont les suivantes :

- un prix d'exercice égal au prix du marché de l'action au moment de leur octroi ;
- une durée de maximum 10 ans et une période d'exercice qui débute après 5 ans, pour autant que des conditions de performance financière aient été remplies à la fin de la deuxième, troisième ou quatrième année suivant leur octroi ;
- en cas d'exercice, chaque option donne à son titulaire le droit de souscrire à une action ;
- des restrictions et des dispositions particulières relatives à l'annulation des options s'appliquent dans les cas où le contrat de travail prend fin.

(2) Options octroyées dans le cadre du programme de renonciation aux dividendes (voir le point 7.2.3.f)

(3) Les options suivantes ont été exercées en 2013 :

- (a) En mai 2013
- i. Sabine Chalmers a exercé 75.197 Options Equivalentes 2007, 13.414 Options Equivalentes 2006 Renonciation au Dividende 09 et 46.334 Options Equivalentes 2007 Renonciation au Dividende 09 ;
  - ii. Claudio Garcia a exercé 73.792 Options Equivalentes 2006 et 50.755 Options Equivalentes 2006 Renonciation au Dividende 09.
- (b) En août 2013 :
- i. Carlos Brito a exercé 46.742 Options Equivalentes 2006 et 32.150 Options Equivalentes 2006 Renonciation au Dividende 09 ;
  - ii. Felipe Dutra a exercé 118.452 Options Equivalentes 2006, 81.473 Options Equivalentes 2006 Renonciation au Dividende 09, 109.733 Options Equivalentes 2007 et 67.927 Options Equivalentes 2007 Renonciation au Dividende 09;
  - iii. Stuart MacFarlane a exercé 12.228 Options Equivalentes 2008
- (c) En septembre 2013:
- i. Carlos Brito a exercé 222.057 Options Equivalentes 2007 et 137.458 Options Equivalentes 2007 Renonciation au Dividende 09;
  - ii. Sabine Chalmers a exercé 68.791 Options Equivalentes 2008 et 38.692 Options Equivalentes 2008 Renonciation au Dividende 09.

Le tableau ci-dessous indique le nombre de stock options LTI détenues, au 31 décembre 2013, par les membres de notre *Executive Board of Management* dans le cadre du programme d'intéressement à long terme sous forme de stock options de 2009 (voir le point 7.2.3.c)

|                               | <b>LTI</b>              | <b>LTI</b>              | <b>LTI</b>              | <b>LTI</b>              | <b>LTI</b>                          |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
|                               | <b>options</b>          | <b>options</b>          | <b>options</b>          | <b>options</b>          | <b>options</b>                      |
| <b>Date d'octroi</b>          | <b>18 décembre 2009</b> | <b>30 novembre 2010</b> | <b>30 Novembre 2011</b> | <b>30 novembre 2012</b> | <b>2 décembre 2013</b>              |
| <b>Date d'expiration</b>      | <b>17 décembre 2019</b> | <b>29 novembre 2020</b> | <b>29 novembre 2021</b> | <b>29 novembre 2022</b> | <b>1<sup>er</sup> décembre 2023</b> |
| <b>EBM</b>                    | <b>731.923</b>          | <b>914.266</b>          | <b>962.093</b>          | <b>1.145.494</b>        | <b>903.110</b>                      |
| <b>Prix d'exercice (Euro)</b> | <b>35,90</b>            | <b>42,41</b>            | <b>44,00</b>            | <b>66,56</b>            | <b>75,15</b>                        |

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'options octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options en novembre 2008 et détenues, au 31 décembre 2013, par les membres de notre *Executive Board of Management* <sup>(1)</sup>.

|                          | <b>Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008</b> | <b>Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008</b> | <b>Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008</b>        | <b>Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008</b>        | <b>Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008</b>        | <b>Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008</b>        |
|--------------------------|---|---|--|--|--|--|
|                          | <b>Options de Catégorie A</b>                         | <b>Options de Catégorie B</b>                         | <b>Options de Catégorie A – Renonciation au Dividende 09</b> | <b>Options de Catégorie B – Renonciation au Dividende 09</b> | <b>Options de Catégorie B – Renonciation au Dividende 11</b> | <b>Options de Catégorie B – Renonciation au Dividende 13</b> |
| <b>Date d'octroi</b>     | <b>25 novembre 2008</b>                               | <b>25 novembre 2008</b>                               | <b>1 décembre 2009</b>                                       | <b>1 décembre 2009</b>                                       | <b>11 juillet 2011</b>                                       | <b>15 mai 2013</b>   |
| <b>Date d'expiration</b> | <b>24 novembre 2018</b>                               | <b>24 novembre 2023</b>                               | <b>24 novembre 2018</b>                                      | <b>24 novembre 2023</b>                                      | <b>24 novembre 2023</b>                                      | <b>24 novembre 2023</b>                                      |



|                               |                  |                  |                |                  |                |                |
|-------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|
| <b>EBM<sup>(2)</sup></b>      | <b>1.265.194</b> | <b>5.349.964</b> | <b>0</b>       | <b>1.834.049</b> | <b>243.901</b> | <b>286.977</b> |
| <b>Prix d'exercice (Euro)</b> | <b>10,32</b>     | <b>10,32</b>     | <b>33,24</b>   | <b>33,24</b>     | <b>40,35</b>   | <b>75,82</b>   |
| <b>EBM</b>                    | <b>903.710</b>   | <b>903.710</b>   | <b>355.280</b> | <b>572.357</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Prix d'exercice (Euro)</b> | <b>10,50</b>     | <b>10,50</b>     | <b>33,24</b>   | <b>33,24</b>     |                |                |

(1) Les Options de Catégorie A ont une durée de 10 ans à dater de leur octroi et sont exerçables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014. Les Options de Catégorie B ont une durée de 15 ans à dater de leur octroi et sont exerçables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019. L'exercice des options est soumis, entre autres, à la condition que la société satisfasse à un test de performance. Ce test de performance qui a été satisfait, imposait que le ratio net debt/EBITDA, tel que défini (et après ajustement pour les éléments exceptionnels) devienne inférieur à 2.5 avant le 31 décembre 2013. Des restrictions et des dispositions particulières relatives à l'annulation des options s'appliquent dans les cas où le contrat de travail prend fin.

(2) Dans le cadre du programme d'échange (voir point 7.2.3.f), Stuart Mac Farlane a échangé 180.742 Options de Catégorie A en 2013.