

Rapport Annuel 2020

Déclaration de gouvernance d'entreprise

1. Introduction

1.1. Le Code belge de gouvernance d'entreprise

Les pratiques de gouvernance d'entreprise d'Anheuser-Busch InBev sont inscrites dans sa Charte de gouvernance d'entreprise, disponible sur <https://www.ab-inbev.com/investors/corporate-governance/corporate-governance-documents.html>. Cette Charte fait l'objet d'une mise à jour régulière.

Anheuser-Busch InBev est une société de droit belge qui fait l'objet d'une cotation primaire sur Euronext Brussels (Euronext : ABI) et d'une cotation secondaire sur la Bourse de Mexico (MEXBOL : ANB) et sur la Bourse de Johannesburg (JSE : ANH), (ISIN : BE0974293251) et sur la Bourse de New York avec des American Depositary Shares ('ADS'). En vertu de son statut de société de droit belge avec une cotation primaire sur Euronext Bruxelles, Anheuser-Busch InBev s'est conformée aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (www.corporategovernancecommittee.be) (« le Code de gouvernance d'entreprise »), en tenant compte de son statut spécifique de groupe multinational doté d'une cotation secondaire à Mexico et Johannesburg et avec des ADS cotées sur la Bourse de New York.

En conformité avec la structure spécifique de l'actionariat d'AB InBev ainsi que la nature internationale de ses activités, la société s'est écartée en 2020 des principes de soft law suivants du Code de gouvernance d'entreprise :

Principe 4.19 du Code de gouvernance d'entreprise : « Le Conseil 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. Etant donné que le comité se compose exclusivement d'administrateurs non-exécutifs qui sont indépendants du management 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 7.6 du Code de gouvernance d'entreprise : « Un administrateur non exécutif reçoit une partie de sa rémunération sous la forme d'actions de la société. Ces actions sont conservées au moins un an après que l'administrateur non exécutif ait quitté le Conseil et au moins trois ans après leur attribution. Les administrateurs non exécutifs ne bénéficient pas de stock-options. » : La composante en actions de la rémunération des administrateurs est versée sous la forme de Restricted Stock Units. Ces Restricted Stock Units sont acquises définitivement après cinq ans et, une fois acquises, donnent droit à leurs détenteurs à une action AB InBev par Restricted Stock Unit (sous réserve de toute retenue applicable). Les actions livrées aux administrateurs lors de l'acquisition définitive des Restricted Stock Units ne sont pas soumises à une période de blocage de trois ans après la date d'émission et d'un an après la date de départ de l'administrateur concerné. Toutefois, le Conseil considère que la période de cinq ans d'acquisition définitive des droits sur les Restricted Stock Units favorise un engagement durable et à long terme des administrateurs vis-à-vis de la création de valeur pour les actionnaires, ce qui répond à l'objectif du Principe 7.6 du Code.

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'AB InBev, les règles de gouvernance d'entreprise de la Bourse de New York relatives aux émetteurs privés étrangers sont applicables à la société. AB 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 et le management d'AB InBev s'engagent à promouvoir et à préserver les normes les plus élevées en matière de comportement éthique et de transparence. Cela guide tout ce que fait AB InBev en tant qu'organisation et lui sert de base pour construire une entreprise durable.

AB InBev a établi des règles éthiques et des codes et politiques internes pour renforcer cet engagement. Le Code de conduite fixe les normes éthiques auxquelles tous les collègues du monde entier sont tenus de se conformer et fournit une structure pour les interactions avec les tiers. Il impose aux collègues 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. Il couvre également la confidentialité des informations, les limites d'offre ou d'acceptation de cadeaux ou de divertissements, et l'utilisation adéquate des biens de la société. Le Code de conduite comprend des politiques qui définissent les responsabilités et les comportements attendus des collègues, et comprend les politiques *Global Anti-Corruption*, *Human Rights*, *Anti-Harassment and Anti-Discrimination* et *Conflict of Interest*. Par exemple, la *Global Anti-Corruption Policy* énonce qu'il est strictement interdit aux employés d'AB InBev de, directement ou indirectement, donner, offrir, promettre ou autoriser quelque valeur que ce soit à qui que ce soit dans l'intention d'exercer une influence ou une incitation inappropriée d'obtenir un avantage commercial indu pour l'entreprise, ou de servir de récompense pour une conduite inappropriée passée. La *Digital Ethics Policy* d'AB InBev contient également son programme de respect de la confidentialité des données.

En vertu de cet engagement à l'intégrité, AB InBev encourage ses collègues et les tiers à s'exprimer par le biais d'un système d'alerte global. Ce système permet, de manière simple, sécurisée, confidentielle et anonyme s'ils le souhaitent, de soulever des préoccupations ou de signaler des violations, réelles ou présumées, de la loi ou des politiques. La société utilise également la technologie et son système d'analyse *BrewRIGHT* pour surveiller de manière proactive les risques et les violations potentielles des politiques.

1.3.2. PROUVER L'ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE COMMUNICATION AVEC LES ACTIONNAIRES

AB 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, les annonces des résultats financiers, les séances d'information ainsi qu'une section du site web d'AB InBev dédiée aux investisseurs (www.ab-inbev.com/investors.html).

AB 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'AB 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. Les procès-verbaux des réunions et les résultats des votes sont publiés sur le site web d'AB InBev peu après la réunion (www.ab-inbev.com/investors/corporate-governance/shareholder-meetings.html).

En raison de la pandémie de Covid-19, l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 3 juin 2020 s'est exceptionnellement déroulée sans présence physique des actionnaires, conformément à l'arrêté royal belge n°4 du 9 avril 2020. Les actionnaires ont eu la possibilité de soumettre des questions par écrit et de participer par courrier avant l'assemblée ou en donnant procuration à une personne désignée par la société. La réunion a été enregistrée et un audiocast est accessible sur le site web d'AB InBev.

L'avis de convocation à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires, qui se tiendra le 28 avril 2021, sera publié le 26 mars 2021 et contiendra des informations complémentaires sur le format de la réunion et les modalités de participation. Au vu de la prolongation de la pandémie de Covid-19, l'entreprise sera guidée par les préoccupations en matière de santé et de sécurité et par les mesures et recommandations formulées par les autorités publiques en Europe et en Belgique.

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 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 des titres de la société pendant toute « période close » (« *closed period* »), par exemple une période de 30 jours précédant toute annonce de résultats de la société. En outre, avant de pouvoir négocier des titres de la société, les membres du Conseil d'Administration et les cadres supérieurs sont tenus d'obtenir une autorisation auprès du Clearance Committee.

Le respect du Code of Dealing est renforcé et contrôlé par le Compliance Program de la société.

Conformément au Règlement UE 596/2014 sur les abus de marché (MAR), la société établit des listes d'initiés lorsque cela est requis. Conformément à cette même réglementation, (i) les membres de l'Executive Committee ('ExCom') et (ii) les membres du Conseil d'Administration communiquent en outre leurs transactions (au-dessus d'un seuil annuel de 5.000 euros) à la société et 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'Objectif d'AB InBev est de « rassembler les gens pour un monde meilleur ». La responsabilité sociale d'entreprise et la durabilité sont au cœur de la culture de la société et font partie intégrante de sa façon de faire des affaires.

Nous construisons une société qui durera, nous brassons de la bière et construisons une image qui continuera de rassembler les gens pour les 100 prochaines années et au-delà.

Conformément à l'article 3:6, §4 et à l'article 3:32, §2 du Code belge des sociétés et des associations (le « Code belge des sociétés ») qui transpose la Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 modifiant la Directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes, AB InBev a inclus dans ce Rapport annuel un état non-financier sur les questions de responsabilité sociale.

1.3.6 DIVERSITÉ & INCLUSION

La société aspire à faire d'AB InBev une communauté où tout le monde se sent inclus et respecté. La société considère qu'une équipe diversifiée améliore la qualité du processus de décision, et améliore *in fine* la performance globale.

La diversité et l'inclusion (D&I) est une priorité globale pour la Senior Leadership Team (SLT) d'AB InBev, car ce sont des facteurs importants du succès de la société et de ses individus. En 2020, AB InBev a lancé un *Global Diversity & Inclusion Council* présidé par le CEO et qui comprend un groupe diversifié de dirigeants représentatifs de zones et de fonctions. Le *Council* a pour mission de collaborer aux décisions à fort impact et de défendre la D&I aux plus hauts niveaux de l'organisation.

La société estime que sa plus grande force réside dans la diversité de son équipe et que ses employés devraient se sentir à l'aise en étant authentiquement eux-mêmes au travail chaque jour, indépendamment de leurs caractéristiques personnelles ou leurs identités sociales, telles que la race et l'ethnicité, la nationalité, le sexe, l'identité, l'orientation sexuelle, l'âge, les capacités, le statut socio-économique, la religion ou autre. Une force de travail diversifiée et inclusive permet mieux à la société de comprendre ses consommateurs et autres acteurs importants (*stakeholders*) tout autant diversifiés. Ceci s'est traduit dans la décision d'AB InBev de lancer une nouvelle politique *Global Diversity & Inclusion* en novembre 2018 dans le cadre du *Global Code of Business Conduct* de la société. La politique de *Global Diversity & Inclusion* fournit des directives supplémentaires afin de cultiver et de maintenir une culture diversifiée et inclusive. En outre, nous avons lancé notre premier *Global Parental Policy* en 2018 et mis à jour notre *Global Policies on Anti-Harassment, Anti-Discrimination and Human Rights* en 2019.

Alors que toutes les zones géographiques de la société sont couvertes par la politique globale, dans un souci de reconnaître qu'il n'y a pas d'approche unique en matière de diversité et d'inclusion, chacune des zones a la liberté d'adapter la politique au niveau local pour inclure plus d'informations pertinentes pour leurs marchés locaux. Nous mesurons le sentiment des collègues sur la diversité et l'inclusion dans l'enquête annuelle d'engagement de la société.

AB InBev est fière de regrouper 121 nationalités parmi ses employés dans toute la société, dont 30 nationalités représentées au sein de la SLT et au niveau des cadres supérieurs. Sur 18 membres, il y a une femme au sein de la SLT (contre 1 sur 17 l'année dernière) et le nombre de femmes au niveau de l'encadrement supérieur est en légère augmentation par rapport à l'année dernière. AB InBev continue de travailler pour promouvoir tous les aspects de la diversité au sein de son équipe de cadres supérieurs, en se concentrant sur l'élaboration d'un vivier de talents divers, en considérant les compétences, les éducations, les expériences et les parcours respectifs. Il est fait référence à la section 4 de cette Déclaration de gouvernance d'entreprise pour une courte biographie de chacun des membres de la SLT, notamment leurs qualifications et leur parcours.

La procédure de nomination et de sélection des candidats au Conseil d'Administration est décrite dans la Charte de gouvernance d'entreprise d'Anheuser-Busch InBev. La société vise à avoir un conseil d'administration équilibré et diversifié en tenant compte, entre autres, des compétences, des éducations, des expériences et des parcours respectifs. Actuellement, cinq des 15 membres du Conseil d'Administration sont des femmes (la même proportion que l'année dernière). Il est fait référence à la section 2.1 de cette Déclaration de gouvernance d'entreprise pour une courte biographie de chacun des membres du Conseil d'Administration, notamment leurs qualifications et leurs parcours, ainsi que pour de plus amples informations sur les exigences légales de diversité des genres de droit belge.

2. Le Conseil d'Administration

2.1. Structure et composition

Le Conseil d'Administration se compose actuellement de 15 membres, tous non-exécutifs.

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».

Sauf si l'assemblée générale décide d'une durée plus courte, les administrateurs (autres que les Administrateurs d'Actions Restreintes) sont nommés pour une durée de 4 ans maximum, renouvelable. Conformément à l'article 19.4 (b) de nos statuts, les Administrateurs d'Actions Restreintes sont nommés pour des mandats renouvelables expirant à la prochaine assemblée ordinaire des actionnaires suivant leur nomination.

La nomination et le renouvellement des administrateurs (i) sont basés sur une proposition du Comité de Nomination, en tenant compte des règles concernant la composition du Conseil d'Administration établies dans les Statuts (par exemple, les règles concernant le nombre d'administrateurs indépendants et d'administrateurs nommés sur proposition de l'Actionnaire de Référence et des Actionnaires Restreints d'AB InBev), et (ii) sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale.

En vertu des Statuts, le Conseil d'Administration est composé comme suit :

- trois administrateurs sont des administrateurs indépendants nommés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration ; et
- tant que la Stichting Anheuser-Busch InBev (l'Actionnaire de Référence) et/ou l'une de ses Personnes Liées, l'un de leurs Successeurs respectifs ou l'une des Personnes Liées à leurs Successeurs est/sont propriétaire(s) au total de plus de 30% des actions avec droit de vote dans le capital de la société, neuf administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale sur proposition de l'Actionnaire de Référence et/ou de l'une de ses Personnes Liées, l'un de leurs Successeurs respectifs ou l'une des Personnes Liées à leurs Successeurs ; et
- tant que les détenteurs d'Actions Restreintes (les Actionnaires Restreints) (ensemble avec leurs Personnes Liées, l'un de leurs Successeurs respectifs et/ou les Personnes Liées à leurs Successeurs) sont propriétaires au total de :
 - plus de 13.5% des Actions avec droit de vote dans le capital de la Société, trois administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale sur proposition des Actionnaires Restreints (chacun de ces administrateurs étant un Administrateur d'Actions Restreintes) ;
 - plus de 9%, mais pas plus de 13.5%, des Actions avec droit de vote dans le capital de la Société, deux Administrateurs d'Actions Restreintes sont nommés ;
 - plus de 4.5%, mais pas plus de 9%, des Actions avec droit de vote dans le capital de la Société, un Administrateur d'Actions Restreintes est nommé ; et
 - 4.5%, ou moins de 4.5%, des Actions avec droit de vote dans le capital de la Société, ils ne sont plus en droit de proposer de candidat en vue d'être nommé comme membre du Conseil d'Administration, et aucun Administrateur d'Actions Restreintes ne sera nommé.

Les Statuts établissent des règles détaillées concernant le calcul du capital de la Société dont l'Actionnaire de Référence et les Actionnaires Restreints sont propriétaires en vue de déterminer les droits de nomination des administrateurs. Les termes « Personnes Liées » et « Successeurs » ont la signification qui leur est donnée dans les Statuts.

La composition du Conseil d'Administration sera équilibrée principalement en tenant compte des compétences, des éducations, des expériences et des parcours respectifs de chaque membre du Conseil d'Administration.

Conformément au Code belge des sociétés, un tiers au moins des administrateurs devra être de sexe féminin. En tant que nouvelle société cotée ayant des titres admis à la négociation sur Euronext Brussels depuis le 11 octobre 2016, AB InBev devra satisfaire à ces obligations en matière de diversité des genres à partir du 1^{er} janvier 2022. Actuellement, la société est déjà conforme à cette exigence. Suite à la nomination de Mme Sabine Chalmers, Mme Xiaozhi Liu et Mme Cecilia Sicupira comme membres du conseil d'administration par l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 24 avril 2019, le nombre de femmes au sein de notre conseil d'administration est passé de deux à cinq membres (sur un total de 15 membres du conseil). AB InBev poursuivra ses efforts en vue de favoriser la mixité au sein du Conseil dans les années à venir.

Lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 3 juin 2020, les mandats de Mme Michèle Burns et M. Elio Leoni Sceti, administrateurs indépendants ont été renouvelés pour une durée de 4 ans. De plus, les mandats de Mme Maria Asuncion Aramburuzabala, M. Alexandre Van Damme, M. Grégoire de Spoelberch, P. Paul Cornet de Ways Ruart et M. Paulo Lemann ont été renouvelés pour une durée de 4 ans sur proposition de l'Actionnaire de Référence d'AB InBev. De même, M. Roberto Thompson Motta a été désigné comme successeur de M. Marcel Telles, pour une durée de 4 ans, sur proposition de l'Actionnaire de Référence d'AB InBev.

Les mandats des trois Administrateurs d'Actions Restreintes, c'est-à-dire MM. Martin J. Barrington, William F. Gifford et Alejandro Santo Domingo, ont pris fin à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, tenue le 3 juin 2020. Conformément à l'article 19.4 (b) de nos statuts, leurs mandats ont été renouvelés pour une période d'un an prenant fin à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires qui se tiendra le 28 avril 2021.

Le Conseil d'Administration d'Anheuser-Busch InBev est composé comme suit à la fin de la période considérée :

Nom	Date de naissance - Nationalité	Fonction	Début du mandat	Fin du mandat
Administrateurs indépendants				
Xiaozhi Liu	° 1956, Allemande	Administratrice indépendante non-exécutive	2019	2023
Michele Burns	° 1958, Américaine	Administratrice indépendante non-exécutive	2020	2024
Elio Leoni Sceti	° 1966, Italien	Administrateur indépendant non-exécutif	2020	2024
Administrateurs sur proposition de l'Actionnaire de Référence				
María Asuncion Aramburuzabala	° 1963, Mexicaine	Administratrice indépendante non-exécutive	2020	2024
Paul Cornet de Ways Ruart	° 1968, Belge	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2020	2024
Sabine Chalmers	° 1965, Américaine	Administratrice non-exécutive, nommée par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2019	2023
Grégoire de Spoelberch	° 1966, Belge	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2020	2024
Alexandre Van Damme	° 1962, Belge	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2020	2024
Claudio Garcia	° 1968, Brésilien	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe A	2019	2023
Paulo Lemann	° 1968, Brésilien	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe B	2020	2024
Cecilia Sicupira	° 1981, Brésilienne	Administratrice non-exécutive, nommée par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe B	2019	2023
Roberto Thompson Motta	° 1957, Brésilien	Administrateur non-exécutif, nommé par les détenteurs de certificats Stichting Anheuser-Busch InBev de classe B	2020	2024
Administrateurs sur proposition des Actionnaires Restreints (Administrateurs d'Actions Restreintes)				
Martin J. Barrington	° 1953, Américain	Administrateur non-exécutif, nommé par Altria	2020	2021
William F. Gifford	° 1970, Américain	Administrateur non-exécutif, nommé par Altria	2020	2021
Alejandro Santo Domingo	° 1977, Colombien	Administrateur non-exécutif, nommé par Bevco	2020	2021

Mme Aramburuzabala est un membre non-exécutif du Conseil. Née en 1963, elle est citoyenne mexicaine et détient un diplôme de comptabilité de l'ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México). Elle exerce les fonctions de CEO de Tresalia Capital depuis 1996. Elle est actuellement présidente des Conseils d'administration de Tresalia Capital, Abilia, Medistik et Red Universalia. Elle est aussi membre du Comité Consultatif de Grupo Modelo et était anciennement membre du Conseil d'Administration de Grupo Modelo, et est actuellement membre des Conseils de Coty, Consejo Mexicano de Negocios et est membre du Comité Consultatif de l'ITAM School of Business.

M. Barrington est un représentant des Actionnaires Restreints. Né en 1953, il est citoyen américain et détient un bachelier en Histoire du College of Saint Rose, ainsi qu'un *Juris Doctorate Degree* de l'Albany Law School of Union University. Il est l'ancien Président et Chief Executive Officer du Groupe Altria. Durant sa carrière de 25 ans sein du Groupe Altria, il a exercé divers rôles commerciaux et juridiques pour Altria et ses sociétés. Cela inclut les fonctions de Vice-Président du Groupe Altria ; Executive Vice President et Chief Administrative Officer du Groupe Altria ; Senior Vice President et General Counsel de Philip Morris International (une société publique séparée du Groupe Altria en 2008) ; et Senior Vice President et General Counsel de Philip Morris USA. Avant de rejoindre Altria, M. Barrington a pratiqué le droit dans le secteur public et privé.

Mme Burns est un membre indépendant du Conseil. Née en 1958, elle est citoyenne américaine et a obtenu avec la plus grande distinction de la University of Georgia un bachelier en Business Administration et un master en comptabilité. Mme Burns était Présidente et Chief Executive Officer de Mercer LLC de 2006 à 2012. Elle exerce actuellement des fonctions au sein du Conseil d'Administration du Groupe Goldman Sachs, où elle préside le Comité de Rémunération, Cisco Systems, où elle préside le Finance Committee, Etsy et Circle Online Financial, une société privée. De 2003 à 2013, elle fut administratrice de Wal-Mart Stores. De 2014 à 2018, elle a siégé au conseil d'administration d'Alexion Pharmaceuticals. Elle siège actuellement au Advisory Council du Stanford Center on Longevity à la Stanford University. Mme Burns a commencé sa carrière en 1981 chez Arthur Andersen, où elle est devenue associée en 1991. En 1999, elle a rejoint Delta Air Lines, exerçant le poste de Chief Financial Officer de 2000 à 2004. De 2004 à 2006, Mme Burns a été Chief Financial Officer et Chief Restructuring Officer de Mirant Corporation, un producteur d'énergie indépendant. De mars 2006 à septembre 2006, Mme Burns était Chief Financial Officer de Marsh et McLennan Companies.

Mme Chalmers est une représentante des actionnaires principaux (nommée par Eugénie Patri Sébastien S.A, le détenteur des certificats Stichting de classe A). Née en 1965, Mme Chalmers est une citoyenne américaine et détient un bachelier en droit de la London School of Economics et elle est qualifiée pour exercer le droit en Angleterre et dans l'Etat de New York. Mme Chalmers est la General Counsel de BT Group plc. Avant de rejoindre BT, elle était Chief Legal et Corporate Affairs Officer & Secretary du conseil d'administration d'AB InBev, poste qu'elle a occupé de 2005 à 2017. Mme Chalmers a rejoint AB InBev après 12 ans passés chez Diageo plc où elle a occupé plusieurs postes juridiques de haut niveau, notamment en tant General Counsel des sociétés d'Amérique latine et d'Amérique du Nord. Avant de rejoindre Diageo plc, elle était associate au sein du cabinet d'avocats Lovell White Durrant à Londres, spécialisée dans les fusions et acquisitions.

M. Cornet de Ways Ruart est un représentant des actionnaires principaux (nommé par Eugénie Patri Sébastien S.A., le détenteur des certificats Stichting de classe A). Né en 1968, il est citoyen belge et détient un master d'Ingénieur Commercial de l'Université Catholique de Louvain ainsi qu'un MBA de la University of Chicago. Il a suivi le Master Brewer Program de l'Université Catholique de Louvain. De 2006 à 2011, il a travaillé à Yahoo! et était en charge du Corporate Development pour l'Europe avant d'accepter d'autres responsabilités en tant que Senior Financial Director for Audience et Chief of Staff. Avant de rejoindre Yahoo!, M. Cornet était Director of Strategy pour Orange UK et a passé sept ans chez McKinsey & Company à Londres et Palo Alto, Californie. Il est également un administrateur non-exécutif de EPS, Rayvax, Adrien Invest, Floridienne S.A. et de plusieurs sociétés privées.

M. Garcia est un représentant des actionnaires principaux (nommé par BRC S.à.R.L., le détenteur des certificats Stichting de classe B). Né en 1968 au Brésil, il est citoyen brésilien et est diplômé de l'Universidade Estadual de Rio de Janeiro, au Brésil, avec un B.A. en économie. M. Garcia a fait un stage à la Companhia Cervejaria Brahma en 1991 et a été employé comme Management Trainee en février 1993. De 1993 à 2001, M. Garcia a occupé plusieurs postes dans le domaine des finances, principalement dans le domaine de la budgétisation des sociétés. En 2001, il a créé le premier Shared Service Center pour Ambev et en 2003 il est devenu directeur des Technology et Shared Services operations. M. Garcia a participé à tous les projets d'intégration de fusions-acquisitions de 1999 à 2018. En 2005, il a été nommé Chief Information et Shared Service Officer pour InBev (suite au regroupement de Ambev et Interbrew) à Louvain, en Belgique. De 2006 à 2014, M. Garcia a combiné les fonctions de Chief People et Technology Officer. De 2014 à janvier 2018, M. Garcia a été le Chief People Officer de Anheuser-Busch InBev. M. Garcia est membre du conseil d'administration de Lojas Americanas, la Garcia Family Foundation, Président de la Telles Foundation et Trustee à la Chapin School à New York.

M. Gifford est un représentant des Actionnaires Restreints. Né en 1970, il est citoyen américain et a reçu un bachelier en Comptabilité de la Virginia Commonwealth University. Il exerce les fonctions de Chief Executive Officer d'Altria Group. Avant son poste actuel, M. Gifford a exercé les fonctions de Vice-Président et de Chief Financial Officer au sein du Groupe Altria de mai 2018 à avril 2020 avec la responsabilité de la supervision des fonctions financières, des secteurs clés du tabac et des activités de vente et de distribution d'Altria. Avant cela, il a exercé les fonctions de Vice-Président exécutif et de Chief Financial

Officier de mars 2015 à mai 2018. Depuis qu'il a rejoint Philip Morris USA, une filiale d'Altria, en 1994, il a exercé différentes fonctions à responsabilités dont Président et Chief Executive Officer de Philip Morris USA et Vice President et Treasurer pour Altria et a rempli plusieurs fonctions, notamment Finance, Strategy & Business Development et Market Information & Consumer Research. Avant de rejoindre Philip Morris USA, M. Gifford a travaillé dans la société de comptabilité publique Coopers & Lybrand, actuellement connue sous le nom de PricewaterhouseCoopers.

M. Lehmann est un représentant des actionnaires principaux (nommé par BRC S.à.R.L., le détenteur des certificats Stichting de classe B). Né au Brésil en 1968, il est citoyen brésilien et a reçu un B.A. en Economie de la Faculdade Candido Mendes de Rio de Janeiro. M. Lemann a effectué un stage à PriceWaterhouse en 1989 et a été employé en tant qu'analyste chez Andersen Consulting entre 1990 et 1991. M. Lemann a également effectué des analyses « equity » alors qu'il travaillait chez Banco Marka et Dynamo Asset Management (tous deux à Rio de Janeiro). De 1997 à 2004, il a développé le groupe d'investissement de hedge fund au sein de Tinicum Inc., un bureau d'investissement basé à New York qui a conseillé le Synergy Fund de Funds, où il a exercé les fonctions de Portfolio Manager. M. Lemann est un associé fondateur de Vectis Partners et est un membre du conseil de Lojas Americanas, Lemann Foundation et Lone Pine Capital.

M. Leoni Sceti est un membre indépendant du Conseil. Né en 1966, il est citoyen italien et vit au Royaume-Uni. Il a été diplômé avec grande distinction en Economie de LUISS à Rome, où il a passé l'examen du barreau de Dottore Commercialista. M. Leoni Sceti a plus de 30 ans d'expérience dans le secteur des biens de consommation à rotation rapide et dans le secteur des médias. Il est Chief Crafter et Président de The Craftory, une société mondiale d'investissement avec une stratégie axée sur les marques concurrentes dans les biens de grande consommation. M. Leoni Sceti est Président de LSG holdings basée à Londres et un investisseur précoce dans le domaine des médias et de la technologie, avec plus de 25 compagnies dans son portefeuille. Il est également un membre indépendant du Conseil du leader du cacao et du chocolat Barry Callebaut et est un administrateur de Kraft Heinz Company. Les fonctions d'Elio dans le secteur caritatif incluent les mandats de Trustee et Counsellor chez One Young World (de jeunes dirigeants provenant de plus de 190 pays), et de Chairman du Conseil d'Administration du Royaume-Uni de Room to Read (promouvant la littérature et l'égalité des genres dans l'éducation). Ses précédentes fonctions comprenaient : CEO de Iglo Group – dont les marques comprennent Birds Eye, Findus et Iglo – jusqu'en mai 2015, lorsque la société a été vendue à Nomad Foods ; Global CEO de EMI Music de 2008 à 2010 ; et – avant EMI – une carrière internationale dans le domaine du marketing et des fonctions de cadre supérieur chez Procter & Gamble et Reckitt Benckiser, dont il est ensuite devenu CMO, Global Head of Innovation et ensuite chargé des opérations européennes.

Dr. Liu est un membre indépendant du Conseil. Née en 1956 en Chine, elle est de nationalité allemande et est la fondatrice et la CEO de ASL Automobile Science & Technology (Shanghai) Co., Ltd. depuis 2009 et est une administratrice indépendante de Autoliv (NYSE) et Johnson Matthey Plc. Auparavant, elle a occupé divers postes de direction, dont ceux de Présidente & CEO de Neotek (China), Vice-Présidente et CEO de Fuyao Glass Group, Présidente et CEO de General Motors Taiwan, Director of concept vehicle pour Buick Park Avenue et Cadillac, Vehicle Electronics-Control et Software Integration pour GM Amérique du Nord, CTO et Chief Engineer de General Motors de la région de la Chine élargie, et Representative Managing Director de Delphi Automotive à Shanghai en Chine. Avant 1997, elle était responsable pour Delphi Packard China JV Development, Sales & Marketing ainsi que New Business Development. Outre ces fonctions de direction, Dr. Liu a également été administratrice indépendante de CAEG (SGX) de 2009 à 2011 et administratrice indépendante de Fuyao Glass Group (SSE) de 2013 à 2019. Dr. Liu possède une riche expérience professionnelle couvrant les domaines de la gestion générale des sociétés, des pertes et profits, du développement technologique, du marketing et des ventes, des fusions et acquisitions, notamment aux États-Unis, en Europe et en Chine, dans les 500 premières sociétés mondiales et dans les sociétés privées chinoises de premier ordre. Elle a obtenu un Ph.D. en ingénierie chimique, un master en ingénierie électrique à l'université d'Erlangen/Nuremberg en Allemagne et un bachelier en ingénierie électrique à Xian Jiao Tong University à Xian en Chine. Elle a également fréquenté la Dartmouth Tuck School of Business for Executives.

M. Santo Domingo est un représentant des Actionnaires Restreints. Né en 1977, il est citoyen colombien et a obtenu un bachelier en Histoire du Harvard College. Il est Senior Managing Director chez Quadrant Capital Advisors, Inc., à New York. Il était membre du Conseil d'Administration de SABMiller Plc, où il était également Vice-Président de SABMiller Plc pour l'Amérique Latine. M. Santo Domingo est Président du Conseil de Bavaria S.A. en Colombie. Il est Président du Conseil de Valorem, une société qui gère un portefeuille diversifié d'actifs industriels et médiatiques en Amérique Latine. M. Santo Domingo est également un administrateur de JDE Peet's, ContourGlobal plc, LifeTime, Inc., Florida Crystals, le plus grand raffineur de sucre du monde, Caracol TV, le premier diffuseur colombien, El Espectador, un quotidien colombien de premier plan, et Cine Colombia, la première société colombienne de distribution de film et de cinéma. Dans le secteur caritatif, il est Président de la Wildlife Conservation Society, membre du Conseil des Administrateurs de The Metropolitan Museum of Art, membre du conseil d'administration de Channel Thirteen/WNET (PBS), membre du conseil d'administration de DKMS, une fondation qui se consacre à la recherche de donneurs pour les patients atteints de leucémie, et membre du conseil d'administration de la Fundacion Pies Descalzos. Il est membre du Harvard University's Global Advisory Council (GAC). M. Santo Domingo est membre du Board of Trustees du Mount Sinai Health System.

Mme Sicupira est une représentante des actionnaires principaux (nommé par BRC S.à.R.L., le détenteur des certificats Stichting de classe B). Née en 1981, elle est de nationalité brésilienne et est diplômée de la American University de Paris avec un bachelier en International Business Administration et du programme Owner/President Management (OPM) de la Harvard Business School. Mme Sicupira siège actuellement au conseil d'administration de Lojas Americanas S.A. (BOVESPA : LAME4), où elle est membre des Finance and People Committees, et de Ambev S.A (BOVESPA: ABEV3). Elle a précédemment siégé au conseil d'administration de Restaurant Brands International (NYSE : QSR) et de São Carlos Empreendimentos S.A. (BOVESPA : SCAR3). Mme Sicupira a commencé sa carrière en 2004 en tant qu'analyste au sein de la division Investment Banking de Goldman Sachs, couvrant l'Amérique latine. Aujourd'hui, elle est directrice et associée de LTS Investments.

M. de Spoelberch est un représentant des actionnaires principaux (nommé par Eugénie Patri Sébastien S.A., le détenteur des certificats Stichting de classe A). Né en 1966, il est citoyen belge et a reçu un MBA de l'INSEAD. M. de Spoelberch est un actionnaire actif de private equity et ses activités récentes comprennent des responsabilités partagées de Chief Executive Officer de Lunch Garden, la première chaîne belge de restaurants self-service. Il est membre du conseil de plusieurs sociétés familiales, telles qu'Eugénie Patri Sébastien S.A., Verinvest et Cobehold (Cobepa). Il est également administrateur du Fonds Baillet-Latour, une fondation qui encourage les réussites sociales, culturelles, artistiques, techniques, sportives, éducationnelles et philanthropiques.

M. Roberty Thompson Motta est un représentant des actionnaires principaux (nommé par BRC S.à.R.L., le détenteur des certificats Stichting de classe B). Né en 1957, il est citoyen brésilien et a obtenu une licence en Génie Mécanique de l'Universidade Católica do Rio de Janeiro et est titulaire d'un MBA de la Wharton School of the University of Pennsylvania. Il est co-fondateur et membre du Investment Committee de 3G Capital, une société d'investissement mondiale dont le siège est à New York. M. Thompson siège au Conseil d'Administration d'AB InBev et a siégé au Conseil d'Administration d'Ambev SA. depuis 2001, Restaurant Brands International depuis 2013 et StoneCo Ltd depuis 2018, où il préside le Finance Committee. Il a été l'un des partenaires fondateurs de GP Investments Ltd. et membre de son Conseil d'Administration jusqu'en 2020. M. Thompson est un membre de The Graduate Executive Board of The Wharton School of the University of Pennsylvania, The International Council of The Metropolitan Museum of Art in New York et un Patron of the Museum of Modern Art of São Paulo.

M. Van Damme est un représentant des actionnaires principaux (nommé par Eugénie Patri Sébastien S.A., le détenteur des certificats Stichting de classe A). Né en 1962, il est citoyen belge et est diplômé de la Solvay Business School à Bruxelles. M. Van Damme a rejoint l'industrie de la bière au début de sa carrière et a accompli plusieurs fonctions opérationnelles au sein d'Interbrew jusqu'en 1991, notamment Head of Corporate Planning and Strategy. Il a dirigé plusieurs sociétés de portefeuille de fonds privés (private venture) et est actuellement administrateur de plusieurs sociétés familiales telles que Patri S.A. (Luxembourg). Il est un membre du Conseil d'Administration de Kraft Heinz Company.

2.2. Fonctionnement

En 2020, le Conseil d'Anheuser-Busch InBev a tenu 14 réunions. Plusieurs réunions ont été dédiées aux 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. Contrairement aux années précédentes, le Conseil d'Administration n'a pas pu tenir de réunions en personne en raison des risques et des restrictions de voyage liés à la Covid-19.

Parmi les autres principaux thèmes à l'ordre du jour du Conseil en 2020 figurent l'impact et les réactions à la Covid, 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 diversité et l'inclusion et la planification des successions au niveau du management, les nouveaux investissements et ceux en cours, les opérations sur le marché des capitaux, le profil financier, les initiatives de transformation, la croissance externe et les acquisitions, la stratégie de marketing, les opinions des consommateurs, la responsabilité sociale, la pérennité de la société, la gestion des risques ainsi que la gouvernance et la planification des successions au sein du Conseil.

Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil en 2020 était de 97,6 %.

En 2020, 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.

A la date de ce rapport, les comités sont composés comme suit :

	Comité d'Audit	Comité de Nomination	Comité des Finances	Comité de Rémunération
Maria Asuncion Aramburuzabala				
Martin J. Barrington	Membre	Membre		
Michele Burns	Présidente		Membre	Membre
Sabine Chalmers		Membre		
Paul Cornet de Ways Ruart			Membre	
Grégoire de Spoelberch			Président	
Claudio Garcia		Président		Président
William F. Gifford			Membre	
Paulo Lemann			Membre	
Xiaozhi Liu	Membre			
Alejandro Santo Domingo			Membre	
Elio Leoni Sceti	Membre			Membre
Cecilia Sicupira		Membre		
Roberto Thompson Motta			Membre	
Alexandre Van Damme		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 est administrateur indépendant en vertu du droit belge. En outre, Mme Burns dispose d'une large expérience dans les domaines de la comptabilité et de l'audit. Il est fait référence à la section 2.1 pour une courte biographie et un aperçu de ses qualifications et son expérience.

Une majorité des membres votant du Comité d'Audit sont des administrateurs indépendants tel que ce terme est défini dans la Charte de gouvernance d'entreprise de la société et ils sont tous indépendants au sens de la règle 10A-3(b)(1)(ii) de la loi américaine *Securities Exchange* de 1934, telle que modifiée.

Le Comité d'Audit s'est réuni onze fois en 2020. 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' 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 en 2020 figuraient également les obligations dans le cadre de la loi *Sarbanes-Oxley*, l'évaluation des impacts de la pandémie de Covid-19, notamment sur l'environnement de contrôle et des tests de dépréciation du goodwill, l'examen de l'indépendance du commissaire externe et l'examen trimestriel des litiges importants. Les membres du Comité ont été présents à toutes les réunions (taux de participation de 100%).

COMITÉ DES FINANCES

Le Comité des Finances s'est réuni dix fois en 2020. 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 et les dividendes. Les membres du Comité des Finances ont été présents à chacune de ses réunions (taux de participation de 100%).

COMITÉ DE NOMINATION

Le rôle principal du Comité de Nomination est de guider le processus de 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 huit fois en 2020. Les discussions ont porté sur la nomination d'administrateurs en vue de leur élection ou du renouvellement de leur mandat, les objectifs du management, le programme global de training du management et la planification de la succession aux postes clés du management. Les membres du Comité ont été présents à chacune des réunions (taux de participation de 100%).

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 (Mme Michele Burns et M. Elio Leoni Sceti), ont le statut d'administrateur indépendant en vertu du droit belge.

Le rôle principal du Comité de Rémunération est de guider le Conseil, d'une part, dans les décisions en matière de politique de rémunération du Conseil, du CEO, de l'Executive Committee (ExCom) et de la Senior Leadership Team (SLT) et, d'autre part, en matière de rémunération individuelle des administrateurs, du CEO, des membres de l'ExCom et des membres de la SLT.

Le Comité de Rémunération s'est réuni sept fois en 2020. Au cours de ses réunions, les discussions du Comité ont porté sur la réalisation des objectifs, la rémunération des dirigeants et du conseil d'administration, les plans d'actions, de RSU et d'options au profit du management, l'octroi de *Long Term Incentive*, les nouveaux plans de rémunération et les plans d'intéressement spéciaux. Les membres du Comité ont été présents à chacune des réunions (taux de participation de 100%).

2.3. Evaluation du Conseil et de ses comités

Le Conseil effectue pour chaque exercice une évaluation de ses prestations, à l'initiative du Président. Le Conseil débat quant aux résultats de cette évaluation lors d'une séance à huis clos en l'absence du management. Un tiers peut intervenir en tant que modérateur.

Dans le cadre de ce processus d'évaluation, il est demandé à chaque administrateur de commenter et d'évaluer les points suivants :

- efficacité des activités du Conseil et des comités (vérifier que les problèmes majeurs sont convenablement cernés et discutés, s'assurer que le temps consacré à la discussion des questions stratégiques est suffisant, vérifier la disponibilité et la pertinence de la lecture introductive) ;
- les qualifications et responsabilités des administrateurs individuels (contribution réelle de chaque administrateur, présence de l'administrateur aux réunions et participation de celui-ci/celle-ci aux discussions, impact des changements intervenus aux autres engagements importants des administrateurs en dehors de la société) ;
- efficacité de la supervision du management et interaction avec celui-ci ;
- composition et taille du Conseil et des comités. Voici quelques exemples de critères pertinents qui sont pris en compte:

indépendance des administrateurs : une constatation de l'indépendance sera faite conformément aux critères d'indépendance publiés dans la Charte de gouvernance d'entreprise.

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, qu'ils concentrent leurs efforts pour garantir que les activités de la société soient menées en vue de servir les intérêts des actionnaires et qu'ils s'informent en permanence sur la société, sur les tendances commerciales et économiques pertinentes et sur les principes et pratiques de bonne gouvernance d'entreprise.

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

L'évaluation du Comité d'Audit est un point récurrent à l'ordre du jour du Comité et a lieu environ une fois par an. Cette évaluation est discutée à une réunion du Comité et comprend l'évaluation de sa planification à l'avenir, la pertinence du temps alloué à ses différents domaines de responsabilité, sa composition et tout domaine à améliorer. Tout point d'action important qui en découle est signalé au 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 définis 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 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 Committee (ExCom) qui comprend le CEO, le Chief Financial Officer, le Chief Strategy and Technology Officer et le Chief Legal & Corporate Affairs Officer.

L'ExCom été créé avec effet au 1^{er} janvier 2019 et succède à l'ancien Executive Board of Management. Il rend compte au CEO et travaille avec le conseil d'administration sur des questions telles que la gouvernance d'entreprise, la gestion générale de notre société et la mise en œuvre de la stratégie commerciale telle que définie par notre Conseil d'Administration. L'ExCom exécute toute autre tâche qui lui est confiée de temps à autre par le CEO ou le Conseil.

Au 1^{er} janvier 2021, notre Executive Committee était composé des membres suivants :

Carlos Brito	CEO	David Almeida	Chief Strategy and Technology Officer
Fernando Tennenbaum	Chief Financial Officer	John Blood	Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Corporate Secretary

- (1) Felipe Dutra, ancien Chief Financial & Technology Officer, a été membre de l'ExCom jusqu'au 29 avril 2020.
(2) Fernando Tennenbaum, Chief Financial Officer, est devenu membre de l'ExCom le 29 avril 2020.

4. Senior Leadership Team

La Senior Leadership Team (SLT) a été mise en place avec effet au 1^{er} janvier 2019. La SLT rend compte au Chief Executive Officer et se compose des membres de l'ExCom, de tous les autres Responsables fonctionnels et Présidents de Zone, en ce compris le Chief Executive Officer de Ambev et le Chief Executive Officer de Bud APAC, qui font rapport au conseil d'administration de Ambev et Bud APAC respectivement.

La SLT a un rôle consultatif auprès du Conseil d'Administration et de l'ExCom, et dirige l'agenda commercial et opérationnel, reflétant la stratégie définie par le Conseil d'Administration. En outre, la SLT effectue les missions qui peuvent lui être attribuées de temps à autre par le CEO, l'ExCom ou le Conseil.

Au 1^{er} janvier 2021, notre Senior Leadership Team était composée des membres suivants⁽⁴⁾ :

Carlos Brito – CEO

Members of the ExCom (other than the CEO)		Zone presidents	
David Almeida	Chief Strategy and Technology Officer	Jan Craps	Asie Pacifique (APAC)
John Blood	Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Corporate Secretary	Michel Doukeris	Amérique du Nord
Fernando Tennenbaum	Chief Financial Officer	Jean Jereissati	Amérique du Sud
Other Functional Chiefs		Carlos Lisboa	Amérique Latine
Katherine M. Barrett	General Counsel	Ricardo Moreira	Afrique
Pedro Earp	Chief Marketing & ZX Ventures Officer	Jason Warner	Europe
Lucas Herscovici	Chief Sales Officer		
Nelson Jamel	Chief People Officer		
Peter Kraemer	Chief Supply Officer		
Tony Milikin	Chief Procurement, Sustainability & Circular Ventures Officer		
Pablo Panizza	Chief Direct to Consumer Officer		
Ricardo Tadeu	Chief B2B Officer		

Carlos Brito est le CEO d'AB InBev. Né en 1960, il est citoyen brésilien et a reçu un diplôme d'Ingénieur Mécanique de l'Universidade Federal do Rio de Janeiro ainsi qu'un MBA de la Stanford University Graduate School of Business. M. Brito a rejoint Ambev en 1989 où il a exercé des fonctions dans les domaines de la Finance, Opérations, et Ventes, avant d'être nommé Chief Executive Officer en janvier 2004. Il a été nommé Président de la Zone Amérique du Nord au sein d'InBev en janvier 2005 et Chief Executive Officer en décembre 2005. Il est membre du conseil d'administration d'Ambev. Il est également Advisory Council Member de la Stanford Graduate School of Business et exerce des fonctions au sein de l'Advisory Board de la Tsinghua University School of Economics and Management.

David Almeida est le Chief Strategy and Technology Officer d'AB InBev depuis le 29 avril 2020. Né en 1976, M. Almeida est un citoyen américain et brésilien et a obtenu un bachelier en économie de la University of Pennsylvania. Plus récemment, il a exercé les fonctions de Chief Strategy and Transformation Officer et avant cela de Chief Integration Officer et Chief Sales Officer par intérim, ayant précédemment exercé le poste de Vice President, US Sales et de Vice President, Finance pour l'organisation Amérique du Nord. Avant cela, il a servi en tant que Head of Mergers and Acquisitions d'InBev, où il a dirigé le regroupement avec Anheuser-Busch en 2008 et les activités d'intégration ultérieures aux États-Unis. Avant de rejoindre le groupe en 1998, il a travaillé chez Salomon Brothers à New York en tant qu'analyste financier dans la division Investment Banking.

Katherine Barrett est la General Counsel d'AB InBev. Née en 1970, Mme Barrett est une citoyenne américaine et détient un bachelier en Business Administration de la Saint Louis University et un *Juris Doctorate degree* de la University of Arizona. Mme Barrett a rejoint Anheuser-Busch en 2000 en tant qu'avocate de contentieux au sein du département juridique. Elle a récemment occupé le poste de vice-présidente, U.S. General Counsel & Labor Relations, où elle était chargée de superviser toutes les questions juridiques aux États-Unis, notamment les questions commerciales, les litiges et les questions réglementaires ainsi que les relations de travail. Avant de rejoindre la société, Mme Barrett a travaillé en cabinet privé dans des cabinets d'avocats du Nevada et du Missouri.

John Blood est le Chief Legal & Corporate Affairs Officer et le Company Secretary d'AB InBev. Né en 1967, M. Blood est un citoyen américain et détient un bachelier du Amherst College ainsi qu'un diplôme de Droit de la University of Michigan Law School. M. Blood a rejoint AB InBev en 2009 en tant que Vice President Legal, Commercial and M&A. Plus récemment, M. Blood était General Counsel d'AB InBev. Avant ce dernier rôle, il était Zone Vice President Legal & Corporate Affairs en Amérique du Nord où il a dirigé les affaires juridiques et commerciales pour les États-Unis et le Canada. Avant de rejoindre la

société, M. Blood a travaillé au sein de l'équipe juridique de la société nord-américaine de Diageo et avait auparavant exercé en cabinet privé dans un cabinet d'avocats à New York.

Jan Craps est le Président de la Zone Asie Pacifique d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019 et le CEO et Co-Chair de Budweiser Brewing Company APAC depuis le 8 mai 2019. Né en 1977, M. Craps est un citoyen belge et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Commercial de la KU Leuven, en Belgique. M. Craps était consultant chez McKinsey & Company avant de rejoindre Interbrew en 2002. Il a acquis une large expérience internationale dans un certain nombre de postes de cadre dans les domaines du marketing, des ventes et de la logistique en France et en Belgique. En 2011, il s'est établi au Canada où il a été nommé Head of Sales pour le Canada, puis Président et CEO de Labatt Breweries of Canada en 2014. Jusqu'au 31 décembre 2018, il occupait la fonction de Président de la Zone Asie Pacifique Sud.

Michel Doukeris est le Président de la Zone Amérique du Nord d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2018. Né en 1973, il est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Chimique de la Federal University of Santa Catarina au Brésil ainsi qu'un master en Marketing de la Fundação Getulio Vargas, également au Brésil. Il a aussi suivi des programmes après ses études en Marketing et Marketing Strategy à la Kellogg School of Management et Wharton Business School aux Etats-Unis. M. Doukeris a rejoint AB InBev en 1996 et a occupé plusieurs postes d'opérations commerciales en Amérique Latine avant de s'installer en Asie où il a dirigé les opérations d'AB InBev en Chine et en Asie-Pacifique pendant sept ans. En 2016, il s'est installé aux Etats-Unis pour occuper le poste de Chief Sales Officer mondial. En janvier 2018, il a exercé la présidence d'Anheuser-Busch et du business de l'Amérique du Nord.

Pedro Earp est le Chief Marketing & ZX Ventures Officer d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1977, il est citoyen brésilien et a obtenu un bachelier en Sciences en Economie Financière de la London School of Economics. M. Earp a rejoint Ambev en 2000 en tant que Global Management Trainee dans la Zone Amérique Latine Nord. En 2002, il est devenu responsable de l'équipe M&A de la Zone et en 2005 il s'est établi au siège d'InBev à Leuven, en Belgique, pour devenir Global Director, M&A. Plus tard, il a été nommé Vice President, Strategic Planning au Canada en 2006, Global Vice President, Insights and Innovation en 2007, Global Vice President, M&A en 2009 et Vice President, Marketing pour la Zone Amérique Latine Nord en 2013. Il a été nommé Chief Disruptive Growth (maintenant ZX Ventures) Officer d'AB InBev en février 2015.

Lucas Herscovici est le Chief Sales Officer d'AB InBev depuis août 2020. Né en 1977, il est citoyen argentin et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Industriel de l'Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Lucas a rejoint le groupe en 2002 en tant que Global Management Trainee dans la Zone Amérique Latine Sud et a construit sa carrière dans le secteur du marketing et des ventes. Après avoir travaillé en Argentine dans différentes fonctions commerciales, il est devenu responsable de l'innovation pour les marques mondiales et plus tard Global Marketing Director de Stella Artois en 2008. En 2011, il était en charge de l'ouverture du « Beer Garage », le bureau mondial d'innovation digitale (*Global digital innovation office*) d'AB InBev à Palo Alto, CA. En 2012, il a rejoint la Zone Amérique du Nord pour en devenir le VP Digital Marketing et en 2014 il a été nommé VP Consumer Connections pour les Etats-Unis. En 2017, il a été nommé Global Marketing VP of Insights, Innovation and Consumer Connections et a gardé cette fonction jusqu'au 31 décembre 2018. Il a récemment occupé le poste de Chief Non-Alcohol Beverages Officer jusqu'en août 2020.

Nelson Jamel est le Chief People Officer d'AB InBev depuis le 29 avril 2020. Né en 1972, Nelson est un citoyen brésilien et a obtenu un diplôme de bachelier et de master d'Ingénieur Industriel de l'Universidade Federal do Rio de Janeiro. Son parcours de plus de 20 ans au sein d'AB InBev l'a amené à occuper des fonctions financières de premier plan au Brésil, en République dominicaine, en Europe occidentale et en Amérique du Nord. Il a récemment occupé le poste de Vice President of Finance and Technology pour la zone Amérique du Nord.

Jean Jereissati Neto est le Président de la Zone Amérique du Sud d'AB InBev et CEO de Ambev. Né en 1974, il est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme en Business Administration de la Fundação Getúlio Vargas (FGV) et une formation de cadre supérieur à Insead et Wharton. M. Jereissati a rejoint Ambev en 1998 et a occupé divers postes dans le domaine du Sales and Trade Marketing avant de devenir CEO de la Cerveceria Nacional Dominicana en 2013, et de s'intégrer avec succès à la CND. En 2015, il a rejoint la Zone Asie-Pacifique Nord pour devenir le Business Unit President pour la Chine et en 2017, il a été nommé Président de la Zone, dirigeant l'une des sociétés les plus complexes et les plus florissantes. Plus récemment, M. Jereissati a tenu le rôle de Business Unit President pour le Brésil.

Peter Kraemer est le Chief Supply Officer d'AB InBev. Né en 1965, il est citoyen américain. Issu de la cinquième génération d'une famille de brasseurs et natif de Saint Louis, M. Kraemer a obtenu un bachelier d'Ingénieur Chimique de la Purdue University ainsi qu'un master en Business Administration de la St. Louis University. Il a rejoint Anheuser-Busch il y a 32 ans et y a exercé diverses fonctions dans le secteur brassicole durant ces années, notamment Group Director of Brewing et Resident Brewmaster de la St. Louis brewery. En 2008, M. Kraemer est devenu Vice President, Supply pour la Zone Amérique du Nord d'AB InBev, dirigeant ainsi toutes les opérations brassicoles, les contrôles de qualité, les matières premières et responsabilités en innovation de produits. Il a été nommé Chief Supply Officer d'AB InBev en mars 2016.

Carlos Lisboa est Président de la Zone Amérique Centrale d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1969, M. Lisboa est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme en Business Administration de la Catholic University of Pernambuco et a effectué une spécialisation en Marketing auprès de FESP, tous deux au Brésil. M. Lisboa a rejoint Ambev en 1993 et a construit sa carrière dans le secteur du marketing et des ventes. Il était responsable de l'établissement de la marque Skol au Brésil en 2001 et est ensuite devenu Marketing Vice President de la Zone Amérique Latine Nord d'AB InBev. M. Lisboa a ensuite dirigé l'International Business Unit au sein de la Zone Amérique Latine Sud d'AB InBev. M. Lisboa a ensuite dirigé l'International Business Unit de la Zone Amérique Latine Sud d'AB InBev pendant deux ans avant de devenir Business Unit President pour le Canada. En 2015, il a été nommé Marketing Vice President pour les Marques Mondiales d'AB InBev. Plus récemment, M. Lisboa a occupé la fonction de Président de la Zone Amérique Latine Sud jusqu'au 31 décembre 2018.

Tony Milikin est le Chief Procurement, Sustainability and Circular Ventures Officer d'AB InBev. M. Milikin a rejoint AB InBev en mai 2009 et est mondialement responsable des opérations de passation de marchés, de conservation et création de valeur. Né en 1961, M. Milikin est un citoyen américain. Il est responsable de plus de 35 milliards de dollars d'achats et de fonds de roulement par an. La création de valeur d'AB InBev utilise les opportunités de l'économie circulaire pour créer des sociétés à partir de nos déchets et de nos actifs sous-utilisés. M. Milikin a obtenu un diplôme en Finances de la University of Florida, ainsi qu'un MBA de la Texas Christian University. M. Milikin a rejoint AB InBev depuis MWV, où il était Senior Vice President, Supply Chain and Chief Purchasing Officer. Avant de rejoindre MWV, il a exercé plusieurs fonctions dans le secteur des achats, du transport et de l'approvisionnement avec des responsabilités croissantes au sein des laboratoires Monsanto et Alcon.

Ricardo Moreira est le Président de la Zone Afrique d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1971, il est citoyen portugais et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Mécanique de la Rio de Janeiro Federal University au Brésil, et a effectué une spécialisation en Management auprès de la University of Chicago, aux Etats-Unis. M. Moreira a rejoint Ambev en 1995 et a exercé plusieurs fonctions dans le domaine des ventes et de la finance, avant de devenir Regional Sales Director en 2001. Il a ensuite exercé les fonctions de Vice President Logistics & Procurement pour l'Amérique Latine Nord, Business Unit President pour l'Amérique Latine Hispanique (ALH) et Vice President Soft Drinks Amérique Latine Nord. En 2013, M. Moreira s'est établi à Mexico pour y diriger les secteurs Ventes, Marketing et Distribution d'AB InBev et diriger l'intégration commerciale de Grupo Modelo. Plus récemment, M. Moreira a occupé la fonction de Président de la Zone Amérique Latine COPEC jusqu'au 31 décembre 2018.

Pablo Panizza est le Chief Direct to Consumer Officer d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1975, il est un citoyen argentin et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Industriel de l'Universidad de Buenos Aires. M. Panizza dirige notre société de vente directe aux consommateurs (*Direct to Consumer business*), coordonnant des initiatives entre les marchés, partageant les meilleures pratiques et façonnant la stratégie de ce secteur. Il a rejoint notre société en 2000 en tant que Global Management Trainee dans la Zone Amérique du Sud et a passé près de deux décennies à construire une carrière dans le domaine commercial. Après avoir occupé des fonctions supérieures en Argentine et aux Global Headquarters, il a dirigé nos activités au Chili et au Paraguay. Plus récemment, il a exercé la fonction de Business Unit President pour l'Argentine et l'Uruguay.

Ricardo Tadeu est le Chief B2B Officer d'AB InBev depuis le 1^{er} juillet 2020. Né en 1976, il est citoyen brésilien et a obtenu un diplôme de Droit de la Universidade Candido Mendes au Brésil ainsi qu'un master en Droit de la Harvard Law School à Cambridge, Massachusetts. Il a également obtenu la certification Six Sigma Black Belt. Il a rejoint Ambev en 1995 et y a exercé plusieurs fonctions dans le domaine commercial. Il a été nommé Business Unit President pour les opérations en Amérique Latine Hispanique en 2005, et a exercé les fonctions de Business Unit President au Brésil de 2008 à 2012. Il a exercé le poste de Président de Zone pour le Mexique de 2013 jusqu'à sa nomination en tant que Président de la Zone Afrique à la réalisation du Rapprochement en 2016. M. Tadeu a récemment occupé le poste de Chief Sales Officer et avant cela il a occupé la fonction de Président de la Zone Afrique jusqu'au 31 décembre 2018.

Fernando Tennenbaum est le Chief Financial Officer d'AB InBev depuis le 29 avril 2020. Né en 1977, Fernando a la double citoyenneté du Brésil et de l'Allemagne et a obtenu un diplôme d'Ingénieur Industriel de la Escola Politécnica da Universidade de São Paulo et un corporate MBA de Ambev. Il a rejoint la société en 2004 et a exercé différents rôles dans des fonctions financières (y compris Treasury, Investor Relation et M&A). Il a récemment occupé les postes de Vice President of Finance (zone Amérique du Sud) et Chief Financial and Investor Relations Officer d'Ambev S.A.

Jason Warner est le Président de la Zone Europe d'AB InBev depuis le 1^{er} janvier 2019. Né en 1973, il a la double nationalité britannique et américaine et a obtenu un diplôme BSc Eng Hons d'études de commerce industriel de la DeMontfort University au Royaume-Uni. Avant d'occuper sa fonction actuelle, il était Business Unit President pour l'Europe du Nord entre 2015 et 2018. Il a rejoint AB InBev en juillet 2009 en tant que Global VP Budweiser, basé à New York, avant de changer vers une double fonction de Global VP Budweiser et Marketing VP. Il a également occupé des fonctions de Global VP pour Corona ainsi que d'Innovation et Rénovation (*Innovation and Renovation*). Avant de rejoindre AB InBev, il a occupé diverses fonctions à The Coca-Cola Company et chez Nestlé.

5. Contrôle Interne et Systèmes de Gestion des Risques

Le Conseil d'Administration et l'ExCom, assisté par le SLT, étaient responsables de l'établissement et du maintien d'un contrôle interne adéquat et de systèmes de gestion des risques pendant la période considérée. 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 le management 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 de 2013 et son système de gestion de risques sur l'*Enterprise Risk Management Framework* du COSO de 2017.

5.1 Reporting financier

L'ExCom, assisté par le SLT, était responsable de l'établissement et du maintien de contrôles internes adéquats de l'information financière pendant la période considérée. 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 (IFRS)*. 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 IFRS ;
- fournissent une assurance raisonnable que les recettes et dépenses sont conformes aux autorisations données par le management 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.

Les cadres supérieurs ont évalué l'efficacité du contrôle interne par la société de l'information financière au 31 décembre 2020. 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 en mai 2013. L'estimation faite comprend une évaluation de la procédure de contrôle interne par la société de l'information financière et un examen de son efficacité opérationnelle. Au terme de l'évaluation, il a été conclu que, pour la période arrêtée au 31 décembre 2020, 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 le management 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 du management 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*.

5.2 Audit interne

La société dispose d'un département d'audit interne professionnel et indépendant (gestion des risques). 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 au management et un suivi périodique est effectué afin de s'assurer que des mesures correctrices ont été prises.

5.3 Conformité

AB InBev dispose d'un *Ethics & Compliance Program* favorisant une culture de l'éthique, de l'intégrité et de comportement légal. Ce programme comprend un *Code of Business Conduct* et l'*Anti-Corruption Policy*, qui sont disponibles sur le site Internet et sur l'intranet de la société. En outre, le *Ethics & Compliance Program* assure le respect des lois et réglementations applicables et l'accomplissement par le management d'une certification périodique de conformité au *Code of Business Conduct*.

Un ensemble de contrôles internes et un outil d'analyse de données ont été mis en œuvre et sont évalués périodiquement par les *Global et Local Compliance Committees* et le Comité d'Audit.

Le *Global Ethics & Compliance Committee*, présidé par le *Global Vice President, Ethics & Compliance* de la société, 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*. Sur base trimestrielle, le *Global Ethics & Compliance Committee* examine le fonctionnement du *Compliance Program* et assure le suivi des rapports présentés par le biais de la plateforme d'alerte interne de la société (*Compliance Helpline*). Outre le *Global Ethics & Compliance Committee*, chaque Zone dispose d'un *Local Ethics & Compliance Committee* s'occupant des problèmes de conformité au niveau local.

Le Comité d'Audit examine le fonctionnement du *Ethics & 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 importantes qui sont 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. De plus, le Conseil d'Administration a consacré du temps en 2020 à un examen de la fonction et des programmes de conformité de l'entreprise.

6. Structure de l'Actionnariat

6.1. Structure de l'actionnariat

Le tableau suivant fait état de la structure de l'actionnariat d'Anheuser-Busch InBev au 31 décembre 2020 sur la base (i) des déclarations de transparence effectuées par les actionnaires qui doivent dévoiler leurs participations conformément à la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des sociétés cotées et aux Statuts de la société, (ii) des déclarations effectuées par ces actionnaires à la société de façon spontanée avant le 20 décembre 2020 afin de mettre à jour l'information mentionnée ci-dessus (iii) les notifications reçues par l'entreprise conformément au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 et (iv) les informations reprises dans les dépôts publics auprès de la *US Securities and Exchange Commission*.

Actionnaires Importants	Nombre d'Actions	Pourcentage des droits de vote ⁽¹⁾
Titulaires d'Actions Ordinaires		
1. Stichting Anheuser-Busch InBev , une stichting de droit néerlandais (l'« Actionnaire de Référence »)	663.074.832	33,62%
2. EPS Participations Sàrl , une société de droit luxembourgeois, liée à EPS, sa société mère	130.605.654	6,62%
3. EPS SA , une société de droit luxembourgeois, liée à l'Actionnaire de Référence qu'elle contrôle conjointement avec BRC	99.999	0,01%
4. BRC Sàrl , une société de droit luxembourgeois, liée à l'Actionnaire de Référence qu'elle contrôle conjointement avec EPS	39.746.403	2,02%
5. Rayvax Société d'Investissements SA , une société de droit belge	24.158	0,00%
6. Sébastien Holding SA , une société de droit belge, liée à Rayvax, dont elle est une filiale	10	0,00%
7. Fonds Verhelst SRL , une société à finalité sociale de droit belge	0	0,00%
8. Fonds Voorzitter Verhelst SRL , une société à finalité sociale de droit belge, liée à Fonds Verhelst SRL à finalité sociale, qui la contrôle	6.997.665	0,35%
9. Stichting Fonds InBev – Baillet Latour , Stichting de droit néerlandais	0	0,00%
10. Fonds– Baillet Latour SC , une société de droit belge affiliée à Stichting Fonds InBev – Baillet Latour de droit néerlandais, qui la contrôle	5.485.415	0,28%
11. MHT Benefit Holding Company Ltd. , une société de droit bahaméen, agissant de concert avec Marcel Herrmann Telles au sens de l'article 3, §2 de la loi relative aux offres publiques	0	0,00%
12. LTS Trading Company LLC , une société de droit de l'état du Delaware, agissant de concert avec Marcel Herrmann Telles, Jorge Paulo Lemann et Carlos Alberto Sicupira au sens de l'article 3, §2 de la loi relative aux offres publiques	4.468	0,00%
13. Olia 2 AG , une société de droit du Liechtenstein, agissant de concert avec Jorge Paulo Lemann au sens de l'article 3, §2 de la loi relative aux offres publiques	259.000	0,01%
Détenteurs d'Actions Restreintes		
1. Altria Group Inc. ⁽²⁾	185.115.417	9,39%
2. Bevco Lux Sàrl ⁽³⁾	96.862.718	4,91%

⁽¹⁾ Les pourcentages de participation sont calculés sur le nombre total d'actions en circulation, moins les actions détenues en propre (1.972.249.307). Au 31 décembre 2020, il y avait 2.019.241.973 actions en circulation, dont 46.992.567 Actions Ordinaires détenues en propre par AB InBev et certaines de ses filiales.

⁽²⁾ En plus des Actions Restreintes énumérées ci-dessus, Altria Group Inc. a annoncé dans son rapport de participation bénéficiaire du 11 octobre 2016, en vertu de l'Annexe 13D (Schedule 13D), que suite à la réalisation du rapprochement d'entreprises avec SAB, elle a acquis 11.941.937 Actions Ordinaires de la Société. Enfin, Altria a encore augmenté sa détention d'Actions Ordinaires dans la Société de 12.341.937, tel que communiqué dans l'Annexe 13 D (Schedule 13D) du rapport de participation bénéficiaire du 1^{er} novembre 2016, déposé par la Stichting, entraînant une participation totale de 10,01% sur base du nombre d'actions avec droit de vote au 31 décembre 2020.

⁽³⁾ En plus des Actions Restreintes énumérées ci-dessus, Bevco Lux Sàrl a annoncé dans une notification effectuée le 16 janvier 2017 en vertu de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, qu'elle a acquis 4.215.794 Actions Ordinaires de la Société. Bevco Lux Sàrl nous a informé avoir augmenté sa participation d'Actions Ordinaires dans la société pour un total de 6.000.000 Actions Ordinaires, augmentant ainsi sa participation totale à 5,22% sur base du nombre d'actions avec droit de vote au 31 décembre 2020.

Les treize premières entités indiquées dans le tableau agissent de concert (étant entendu que (i) les dix premières entités agissent de concert au sens de l'article 3, §1, 13° de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé et portant des dispositions diverses, transposant en droit belge la Directive 2004/109/CE, et (ii) les onzième, douzième et treizième entités agissent de concert avec les dix premières entités au sens de l'article 3, §2 de la loi belge du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques) et détiennent, sur la base (i) des déclarations les plus récentes reçues par AB InBev et par la FSMA conformément à (a) l'article 6 de la loi belge du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des sociétés cotées ou (b) le Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014, et (ii) des notifications à la

société faites sur une base volontaire avant le 20 décembre 2020, au total, 846.297.604 Actions Ordinaires, représentant 42,91% des droits de vote attachés aux actions existantes au 31 décembre 2020, à l'exclusion des actions propres.

6.2. Accords entre actionnaires

La Stichting Anheuser-Busch InBev (l'Actionnaire de Référence) a conclu des conventions d'actionnaires avec (a) BRC, EPS, EPS Participations, Rayvax, Société d'Investissements SA (Rayvax), (b) Fonds Baillet Latour SC et Fonds Voorzitter Verhelst SRL à finalité sociale, et (c) les plus importants détenteurs d'Actions Restreintes de la Société (les Actionnaires Restreints).

A. CONVENTION CONCLUE AVEC L'ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE

Dans le cadre du rapprochement entre Interbrew et Ambev en 2004, BRC, EPS, Rayvax et l'Actionnaire de Référence ont conclu une convention d'actionnaires le 2 mars 2004 qui prévoyait le maintien de la participation de BRC et EPS dans le capital de l'ancienne Anheuser-Busch InBev au travers de l'Actionnaire de Référence (sauf pour environ 131 millions d'actions détenues directement ou indirectement par EPS et environ 40 millions d'actions détenues directement par BRC sur la base de la dernière déclaration de participation reçue par la société). La convention d'actionnaires a été modifiée le 9 septembre 2009. Le 18 décembre 2013, EPS a apporté à EPS Participations ses certificats dans l'Actionnaire de Référence et les actions dans l'ancienne Anheuser-Busch InBev, sauf pour 100.000 actions. Immédiatement après, EPS Participations a rejoint le concert constitué par BRC, EPS, Rayvax et l'Actionnaire de Référence et a adhéré à la convention d'actionnaires. Le 18 décembre 2014, l'Actionnaire de Référence, EPS, EPS Participations, BRC et Rayvax ont conclu un nouveau pacte d'actionnaires qui remplace le pacte précédent de 2009. Le 11 avril 2016, les parties ont conclu un nouveau pacte d'actionnaires modifié (la Convention d'Actionnaires 2016).

La Convention d'Actionnaires 2016 aborde, entre autres, certaines questions relatives à l'administration et à la gestion d'AB InBev et de l'Actionnaire de Référence, ainsi qu'à (i) la cession des certificats de l'Actionnaire de Référence et (ii) aux procédures de décertification et re-certification des actions de la société (les Actions) et les circonstances dans lesquelles les Actions détenues par l'Actionnaire de Référence peuvent être dé-certifiées et/ou gagées à la demande de BRC, EPS et EPS Participations.

La Convention d'Actionnaires 2016 prévoit des restrictions à la capacité de BRC et d'EPS/EPS Participations de transférer leurs certificats de l'Actionnaire de Référence.

Conformément aux dispositions de la Convention d'Actionnaires 2016, BRC et EPS/EPS Participations exercent, conjointement et à parts égales, un contrôle sur l'Actionnaire de Référence et sur les Actions détenues par l'Actionnaire de Référence. L'Actionnaire de Référence est administré par un conseil d'administration composé de huit membres, et BRC et EPS/EPS Participations ont chacune le droit d'y désigner quatre membres. Sous réserve de certaines exceptions, au moins sept des huit administrateurs de l'Actionnaire de Référence devront être présents ou représentés afin de constituer un quorum au conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence, et toute mesure que le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence devra prendre, requerra, sous réserve de certaines conditions de majorité qualifiée, l'approbation de la majorité des administrateurs présents ou représentés, en ce compris au moins deux administrateurs nommés par BRC et deux administrateurs nommés par EPS/EPS Participations. Sous réserve de certaines exceptions, toutes décisions de l'Actionnaire de Référence relatives aux Actions que ce dernier détient, en ce compris les décisions relatives aux modalités d'utilisation du droit de vote attaché à ces Actions lors des assemblées générales d'AB InBev (« Assemblées Générales »), seront prises par le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence.

La Convention d'Actionnaires 2016 requiert que le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence se réunisse avant chaque Assemblée Générale afin de déterminer les modalités d'utilisation du droit de vote attaché aux Actions détenues par l'Actionnaire de Référence.

La Convention d'Actionnaires 2016 requiert également qu'EPS, EPS Participations, BRC et Rayvax, ainsi que tout autre détenteur de certificats émis par l'Actionnaire de Référence, votent leurs Actions de la même manière que les Actions détenues par l'Actionnaire de Référence. Les parties conviennent de réaliser toute cession libre de leurs Actions de façon ordonnée afin de ne pas perturber le marché des Actions, et en conformité avec les conditions établies par la société 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 2016.

Conformément aux dispositions de la Convention d'Actionnaires 2016, le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence proposera à l'Assemblée des Actionnaires neuf candidats au poste d'administrateurs, parmi lesquels BRC et EPS/EPS Participations ont chacune le droit de nommer quatre candidats, et un candidat sera nommé par le conseil d'administration de l'Actionnaire de Référence.

La Convention d'Actionnaires 2016 reste en vigueur pour une période initiale qui court jusqu'au 27 août 2034. Elle sera automatiquement renouvelée pour des périodes successives de dix ans, à moins que, au plus tard deux ans avant la date

d'expiration de la période initiale ou de toute période ultérieure de dix ans, une partie à la Convention d'Actionnaires 2016 notifie à l'autre son intention de mettre fin à la Convention d'Actionnaires 2016.

B. CONVENTION DE VOTE ENTRE L'ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE ET LES FONDATIONS

De plus, l'Actionnaire de Référence a conclu une convention de vote avec le Fonds Baillet Latour SRL à finalité sociale (désormais Fonds Baillet Latour SC) et le Fonds Voorzitter Verhelst SRL à finalité sociale. Cette convention prévoit des concertations entre les trois entités avant toute Assemblée Générale afin de décider des modalités d'utilisation des droits de vote attachés à leurs Actions. Un consensus est requis pour tous les points soumis à l'approbation de toute Assemblée Générale. Si les parties ne parviennent pas à un consensus, le Fonds Baillet Latour SC et le Fonds Voorzitter Verhelst SRL à finalité sociale exerceront les droits de vote attachés à leurs Actions de la même manière que l'Actionnaire de Référence. La convention de vote est valable jusqu'au 1^{er} novembre 2034.

C. CONVENTION DE VOTE ENTRE L'ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE ET LES ACTIONNAIRES RESTREINTS

Le 8 octobre 2016, l'Actionnaire de Référence et chaque détenteur d'Actions Restreintes (ces détenteurs étant les Actionnaires Restreints) détenant plus d'1% du capital social de la société, c'est-à-dire Altria Group Inc. et Bevco LTD, ont conclu une convention de vote, à laquelle la société est également partie, prévoyant notamment que :

- l'Actionnaire de Référence doit exercer les droits de vote attachés à ses Actions Ordinaires afin de donner effet aux principes relatifs à la nomination des administrateurs tels qu'établis aux articles 19 et 20 des Statuts de la société ;
- chaque Actionnaire Restreint doit exercer les droits de vote attachés à ses Actions Ordinaires et à ses Actions Restreintes, selon le cas, afin de donner effet aux principes relatifs à la nomination des administrateurs tels qu'établis aux articles 19 et 20 des Statuts de la société ; et
- chaque Actionnaire Restreint ne peut exercer les droits de vote attachés à ses Actions Ordinaires et à ses Actions Restreintes, selon le cas, afin de voter en faveur de toute résolution qui serait proposée afin de modifier les droits attachés aux Actions Restreintes, à moins qu'une telle résolution ait été approuvée par une majorité qualifiée des détenteurs d'au moins 75% des Actions avec Droit de Vote des Actionnaires Restreints (telles que définies dans les Statuts).

7. Éléments devant être communiqués conformément à l'Article 34 de l'Arrêté 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 :

7.1. La structure de l'actionnariat et les autorisations accordées au Conseil

Le capital social de la société est divisé en deux catégories d'actions : toutes les actions sont des actions ordinaires (les Actions Ordinaires), sauf les 325.999.817 actions restreintes (les Actions Restreintes). Les Actions Ordinaires et les Actions Restreintes ont les mêmes droits sauf dans les cas prévus par les Statuts. Les Actions Restreintes seront toujours sous forme nominative et ne seront pas cotées ni admises à la négociation sur un marché quelconque. Les Actions Ordinaires représentent 83,36% du capital tandis que les Actions Restreintes représentent 16,64% du capital.

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. A l'assemblée annuelle des actionnaires du 26 avril 2017, les actionnaires ont autorisé le Conseil d'Administration à augmenter le capital social d'AB InBev à un montant ne devant pas excéder 3% du nombre total d'actions émises et en circulation au 26 avril 2017 (c'est-à-dire 2.019.241.973). Cette autorisation a été accordée pour cinq ans. Elle peut être utilisée à différentes fins, notamment lorsque la gestion saine des affaires de la société ou le besoin de réagir à des opportunités d'affaires appropriées appelle une restructuration, une acquisition (privée ou publique) de titres ou d'actifs dans une ou plusieurs sociétés ou, de façon générale, toute autre augmentation appropriée du capital de la Société.

Le Conseil d'Administration d'AB InBev a été autorisé par l'assemblée générale des actionnaires à acquérir, en bourse ou hors bourse, des actions d'AB InBev à concurrence d'un maximum de 20% des actions émises pour un prix unitaire qui ne peut être inférieur à 1 euro ni plus de 20% 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 septembre 2016. En prévision de l'expiration de l'autorisation de rachat d'actions propres le 28 septembre 2021, le Conseil d'Administration a l'intention de proposer à la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires, qui se tiendra le 28 avril 2021, de renouveler cette autorisation pour une période de 5 ans.

7.2. Droits de vote et cessibilité des actions et accords entre actionnaires

DROITS DE VOTE, QUORUM ET CONDITIONS DE MAJORITÉ

Chaque action donne droit à son titulaire à un droit de vote. Conformément aux articles 7:217, §1^{er} et 7:224 du Code belge des sociétés et des associations, les droits de vote attachés aux actions détenues par Anheuser-Busch InBev et ses filiales sont suspendus.

De façon générale, il n'y a pas de conditions de quorum pour une assemblée générale et les décisions seront prises par un simple vote à la majorité des actions présentes ou représentées. Cependant, certaines questions requerront une majorité renforcée et/ou un quorum. Celles-ci comprennent :

- i. toute modification des Statuts (à l'exception des modifications relatives à l'objet social ou à un changement de forme juridique de la société), comprenant entre autre, des réductions ou des augmentations du capital social de la société (à l'exception des augmentations de capital décidées par le Conseil d'administration en vertu du capital autorisé) ou toute résolution relative à une fusion ou scission de la société requiert la présence en personne ou par procuration des actionnaires détenant au total au moins 50% du capital souscrit, et l'approbation d'une majorité qualifiée d'au moins 75% des votes exprimés lors de l'assemblée (sans tenir compte des abstentions) ;

- ii. toute autorisation de rachat d'Actions requiert un quorum d'actionnaires détenant au total au moins 50 % du capital social et l'approbation à une majorité qualifiée d'au moins 75 % des voix exprimées lors de l'assemblée (sans tenir compte des abstentions) ;
- iii. toute modification de l'objet social de la société requiert un quorum d'actionnaires détenant au total au moins 50% du capital souscrit et doit être approuvée par une majorité qualifiée d'au moins 80% des votes exprimés lors de l'assemblée (sans tenir compte des abstentions) ;
- iv. les décisions relatives à la modification des droits attachés à une catégorie particulière d'actions requerront la présence en personne ou par procuration d'actionnaires détenant au total au moins 50% du capital souscrit dans chaque catégorie d'actions et doit être approuvée par une majorité qualifiée d'au moins 75% des votes exprimés lors de l'assemblée (sans tenir compte des abstentions) pour chaque catégorie d'actions, (dans chacun des cas (i), (ii), (iii) et (iv), si le quorum n'est pas respecté, une seconde assemblée devra être convoquée. A la seconde assemblée, la condition de quorum ne s'applique pas. Cependant, la condition de majorité qualifiée de 75% ou 80%, selon le cas, est toujours d'application) ; et
- v. toute acquisition ou acte de disposition d'actifs corporels par la société pour un montant supérieur à la valeur d'un tiers du total des actifs consolidés de la Société tels que mentionnés dans ses derniers comptes annuels consolidés audités doit être approuvée par une majorité qualifiée d'au moins 75% des votes exprimés lors de l'assemblée (sans tenir compte des abstentions), mais il n'y a pas de condition de quorum minimum.

De surcroît, en cas (i) d'apport en nature à la Société d'actifs qui sont la propriété de toute personne physique ou personne morale qui est tenue de procéder à une déclaration de transparence conformément au droit belge applicable ou une filiale (au sens de l'article 1:15 du Code belge des sociétés) de l'une de ces personnes physique ou morale ou (ii) de fusion de la Société avec une telle personne physique ou morale ou une filiale d'une telle personne physique ou morale, cette personne physique ou morale et ses filiales ne seront pas en droit de prendre part au vote sur la proposition de décision soumise à l'assemblée générale en vue de l'approbation d'un tel apport en nature ou d'une telle fusion.

CESSIBILITÉ DES ACTIONS

Les Actions ordinaires peuvent être librement transférées.

Pour ce qui concerne les Actions Restreintes, aucun Actionnaire Restreint ne peut transférer, vendre, apporter, offrir, accorder une option sur, disposer autrement de, gager, grever, céder, transférer à titre de garantie, accorder un privilège ou une sûreté sur, conclure une convention de certification ou de dépôt ou toute forme d'accord de couverture de risque concernant l'une ou l'autre de ses Actions Restreintes ou tout intérêt qui s'y attache ou tout droit y afférent, que ce soit directement ou indirectement, ou conclure tout contrat ou tout autre accord permettant de faire ce qui précède, pendant une période de cinq ans à partir du 10 octobre 2016, sauf dans les cas spécialement énumérés dans les statuts concernant des transactions avec des Personnes Liées et des Successeurs ou concernant les Gages. Les termes « Personnes Liées », « Successeurs » et « Gages » sont définis dans les statuts.

CONVERSION

Conversion volontaire

Tout Actionnaire Restreint aura le droit de convertir tout ou partie des Actions Restreintes qu'il détient en Actions Ordinaires à son choix (i) à tout moment après le 10 octobre 2021, et (ii) dans d'autres cas limités, et notamment immédiatement avant, mais dans ce cas dans le seul but de faciliter, ou à tout moment après la conclusion d'un accord ou d'un arrangement pour effectuer tout transfert autorisé, conformément à l'article 7.3.b (ii) des statuts.

Conversion automatique

Les Actions Restreintes seront automatiquement converties en Actions Ordinaires dans les cas prévus à l'article 7.6 des statuts, c'est-à-dire :

- i. suite à un transfert, vente, apport ou autre acte de disposition, à l'exception des cas mentionnés à l'article 7.6 (a) des statuts concernant des transactions avec des Personnes Liées, des Successeurs ou relatives à des Gages ;
- ii. immédiatement avant la clôture d'une offre publique d'acquisition couronnée de succès portant sur toutes les actions de la Société ou la réalisation d'une fusion de Anheuser-Busch InBev en tant que société absorbante ou société absorbée, dans des circonstances où les actionnaires contrôlant directement ou indirectement ou exerçant directement ou indirectement un contrôle conjoint sur AB InBev immédiatement avant une telle offre publique d'acquisition ou fusion ne contrôleront plus directement ou indirectement ou n'exerceront plus de contrôle conjoint sur AB InBev ou l'entité subsistante après ladite offre publique d'acquisition ou fusion ; ou
- iii. suite à l'annonce d'une offre de reprise sur les actions existantes de la société, conformément à l'article 7:82 du Code belge des sociétés.

ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES

Veuillez-vous référer à la section 6.2 ci-dessus.

7.3. Accords importants ou titres d'Anheuser-Busch InBev qui peuvent subir l'impact d'un changement de contrôle de la société

1. REVOLVING CREDIT AND SWINGLINE FACILITIES AGREEMENT

La société a conclu, le 16 février 2021, un Amendment and Restatement Agreement quant au Revolving Credit and Swingline Facilities Agreement existant, initialement daté du 26 février 2010, tel que modifié de temps à autre et pour la dernière fois conformément à une lettre d'avenant datée du 27 octobre 2015 (le « Original Facilities Agreement » et, tel que modifié et mis à jour par le Amendment and Restatement Agreement, le « Restated Facilities Agreement »).

Le Original Facilities Agreement avait initialement été conclu par l'ancienne Anheuser-Bush InBev SA/NV, et avait été transférée à la société en conséquence de la fusion entre Anheuser-Busch InBev (anciennement « Newbelco ») et l'ancienne Anheuser-Busch InBev SA/NV, qui eut lieu le 10 octobre 2016 dans le cadre du regroupement avec SAB.

Les engagements totaux de l'Original Facilities Agreement étaient, immédiatement avant la date d'entrée en vigueur du Amendment and Restatement Agreement, de USD 9.000.000 et, après la date de l'entrée en vigueur de l'Amendment and Restatement Agreement, de USD 10.000.000. Conformément à l'Amendment and Restatement Agreement, l'échéance de l'Original Facilities Agreement a été prolongée d'août 2022, en vertu de l'Original Facilities Agreement, à février 2026, en vertu du Restated Facilities Agreement.

Le Restated Facilities Agreement contient une clause 17 (Mandatory Prepayment) qui accorde, en substance, à tout prêteur au titre du Restated Agreement, en cas de changement de contrôle de la société, le droit (i) de ne pas financer un prêt ou une lettre de crédit (à l'exception d'un prêt rollover répondant à certaines conditions) et (ii) (moyennant un préavis écrit d'au moins 30 jours) d'annuler ses engagements non utilisés et d'exiger le remboursement de ses participations dans les prêts ou les lettres de crédit, ainsi que des intérêts courus y afférents, et de tous les autres montants dus à un tel prêteur en vertu du Restated Facilities Agreement (et de certains documents connexes). En vertu du Restated Facilities Agreement, (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 (a) « 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 », ou (b) le pouvoir (que ce soit par la propriété d'actions, par procuration, contrat, agence ou autre) à : (i) exprimer, ou contrôler l'expression de plus de 50% du maximum de voix qui pourraient être exprimées lors d'une assemblée générale ou (ii) nommer ou révoquer tous les administrateurs ou la majorité des administrateurs ou autres responsables équivalents ; ou (iii) donner des instructions au management en ce qui concerne les politiques opérationnelles et financières de l'entité auxquelles les administrateurs ou autres cadres équivalents de la société sont tenus de se conformer.

En vertu de l'article 7:151 du Code belge des sociétés et des associations, la clause 17 (Mandatory Prepayment) du Restated Facilities Agreement ne prendra effet qu'après approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la société, et cette approbation est prévue pour l'assemblée générale des actionnaires de la société qui se tiendra le 28 avril 2021. Des clauses similaires ont été, en ce qui concerne le Original Facilities Agreement, approuvées par l'assemblée générale des actionnaires de l'ancienne Anheuser-Busch InBev SA/NV le 27 avril 2010 et le 27 avril 2016, conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés de 2009 alors applicable.

Au 31 décembre 2020, aucun prélèvement n'était en cours en vertu de l'Original Facilities Agreement 2010.

2. PROGRAMME EMTN

Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés de 2009, l'assemblée générale de l'ancienne 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 (remboursées le 9 décembre 2016), 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 (remboursées le 9 avril 2014);
- Obligations à 4,50 % à hauteur de 600 millions de CHF remboursables en 2014 (remboursées le 11 juin 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 (remboursées le 22 juin 2015), et Obligations à 6,50 % à hauteur de 750 millions de GBP remboursables en 2017 (remboursées en juin 2017), chacune émise par la société en juin 2009 ; et
- Obligations à 4 % à hauteur de 750 millions d'euros remboursables en 2018 (remboursées en avril 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 de l'ancienne *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 prévoient plus d'Option de vente en cas de changement de contrôle (*Change of Control Put*).

En mai 2016, l'ancienne *Anheuser-Busch InBev* a invité les détenteurs d'obligations de certaines séries d'Obligations émises en vertu du Programme EMTN avant 2016 (les « Obligations ») à considérer certaines modifications aux conditions générales applicables à ces Obligations (la « Demande de Participation »). La Demande de Participation a été entreprise afin d'éviter que le regroupement avec *SAB* soit interprété comme une cessation d'activités (ou une menace de cesser les activités), liquidation ou dissolution de l'ancienne *Anheuser-Busch InBev*.

Le 1^{er} juin 2016, des assemblées générales des détenteurs d'obligations de chaque série d'Obligations ont été tenues au cours desquelles les détenteurs d'Obligations ont voté en faveur de la Demande de Participation pour chacune des séries d'Obligations concernées. Les conditions finales complétées et amendées pour chaque série d'Obligations reflétant les

conditions générales modifiées, ont été signées par l'ancienne Anheuser-Busch InBev et par les garants subsidiaires qui y sont nommés le 1^{er} juin 2016.

Le Programme EMTN a été transféré à la société suite à la fusion entre Anheuser-Busch InBev (anciennement « Newbelco ») et l'ancienne AB InBev, qui s'est déroulée le 10 octobre 2016 dans le cadre du regroupement avec SAB.

3. OBLIGATIONS ÉMISES EN US DOLLAR

Conformément à l'article 556 du Code belge des sociétés de 2009, l'assemblée générale de l'ancienne 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 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 2 septembre 2010 et remboursées le 26 mars 2013), d'obligations à 3,625% émises à hauteur de 750.000.000 de US Dollars remboursables en 2015 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 2 septembre 2010 et remboursées le 15 avril 2015), d'obligations à 5% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 2 septembre 2010 et remboursées le 26 mars 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 (remboursées le 15 avril 2015), d'obligations à 5% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 (remboursées le 6 juin 2018) 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 (remboursées le 19 mars 2018), 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 (remboursées le 15 novembre 2014), d'obligations à 6,875% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2019 (remboursées le 15 novembre 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 de l'ancienne Anheuser-Busch InBev 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 de l'ancienne 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 clôturée 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 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 14 mars 2011) et d'obligations à 8,20 % émises à hauteur de 1.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2039 (échangées contre des Obligations enregistrées dans le cadre d'une offre d'échange qui a été clôturée le 14 mars 2011) 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 de l'ancienne 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 (échangées contre des Obligations Enregistrées au cours d'une offre d'échange qui a été clôturée le 14 mars 2011 et remboursées le 15 novembre 2014, d'obligations à 6,875% émises à hauteur de 1.000.000.000 de US Dollars remboursables en 2019 (remboursées le 15 novembre 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 de l'ancienne Anheuser-Busch InBev 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 (échangées contre des Obligations Enregistrées au cours d'une offre d'échange qui a été clôturée le 5 février 2010 et remboursées le 15 janvier 2015), d'obligations à 5,375% émises à hauteur de 2.250.000.000 de US Dollars remboursables en 2020 (remboursées le 23 avril 2018) 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 de l'ancienne Anheuser-Busch InBev 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 de l'ancienne Anheuser-Busch InBev quant au paiement du principal et des intérêts.

Les Obligations émises en US Dollars ont été transférées à la société suite à la fusion entre Anheuser-Busch InBev (anciennement « Newbelco ») et l'ancienne AB InBev, qui s'est déroulée le 10 octobre 2016 dans le cadre du regroupement avec SAB.

4. OBLIGATIONS ÉMISES CONFORMÉMENT AU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT F-3 D'ANHEUSER-BUSCH INBEV.

Par souci d'exhaustivité, il est précisé qu'aucune clause de Changement de Contrôle n'est applicable aux Obligations existantes 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).

8. Rémunération

8.1. Politique de rémunération

La politique de rémunération s'applique aux administrateurs, au CEO et aux autres membres de l'ExCom. Les références à la Senior Leadership Team (SLT) sont purement informatives.

Il sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 28 avril 2021.

8.1.1. COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Le Comité de Rémunération se compose de trois membres nommés par le Conseil d'administration, tous administrateurs non-exécutifs. Actuellement, le Président du Comité de Rémunération est un représentant de l'Actionnaire de Référence et les deux autres membres répondent aux critères d'indépendance tels qu'établis par le Code belge des sociétés et le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020. Le CEO et le Chief People Officer sont invités aux réunions du Comité de Rémunération.

Le Comité de Rémunération se réunit quatre fois par an et plus souvent si nécessaire. Il est convoqué par son président ou à la demande d'au moins deux de ses membres.

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

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, à l'ExCom et à la SLT ainsi qu'à leurs rémunérations individuelles. Il s'assure que le CEO et les membres de l'ExCom et de la SLT sont encouragés à réaliser des performances exceptionnelles et récompensés pour ces performances. Le Comité promeut également au maintien et à l'amélioration continue du cadre de rémunération de la société, qui s'applique à tous les employés.

Le cadre de rémunération d'AB InBev est fondé sur la méritocratie et la prise de responsabilité afin d'aligner les intérêts des employés sur les intérêts des actionnaires. Le Comité de Rémunération tient compte de la rémunération des employés lors de l'élaboration de la politique de rémunération applicable aux administrateurs, au CEO et aux autres membres de l'ExCom et de la SLT. En particulier, le Comité examine et évalue les principaux domaines de la politique de rémunération pour l'ensemble du personnel tout au long de l'année, la réserve de bonus annuels et les résultats salariaux qui en résultent pour les employés dans l'ensemble du personnel, et tout changement important dans la structure de la rémunération du personnel.

Le Conseil d'administration approuve les objectifs annuels de la société et du CEO ainsi que de chacun des membres de l'ExCom et de la SLT. Le Comité de Rémunération évalue la réalisation des objectifs et les incitants annuels à long terme correspondants du CEO et des autres membres de l'ExCom et de la SLT.

Le Comité de Rémunération prépare (et révisé le cas échéant) la politique de rémunération et le rapport de rémunération.

Dans des circonstances exceptionnelles, la société peut déroger temporairement à la politique de rémunération. Ces circonstances exceptionnelles couvrent les situations dans lesquelles la dérogation est nécessaire pour servir les intérêts à long terme et la durabilité de la société dans son ensemble ou pour assurer sa viabilité. Une telle dérogation nécessite l'approbation du Comité de Rémunération et du Conseil d'administration. Le rapport de rémunération relatif à l'exercice financier concerné comprendra des informations sur toute dérogation, en ce compris sa justification.

Comme indiqué ci-dessus, le Comité de Rémunération est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs et une majorité de ses membres sont des administrateurs indépendants. Cela permet d'éviter les conflits d'intérêts concernant la mise en place, les modifications et la mise en œuvre de la politique de rémunération du CEO et des membres de l'ExCom. Le CEO et le Chief People Officer ne participent à aucune discussion ou délibération du Comité de Rémunération concernant leur rémunération. Le Comité de Rémunération peut tenir des sessions à huis clos sans la présence du management chaque fois qu'il le juge approprié.

De plus, le pouvoir d'approuver la politique de rémunération, avant sa soumission à l'assemblée des actionnaires, et la détermination de la rémunération du CEO et des membres de l'ExCom et de la SLT, est dévolu au Conseil d'administration sur recommandation du Comité de Rémunération. Aucun membre de l'ExCom n'est en même temps membre du Conseil d'administration. En ce qui concerne la rémunération des administrateurs, toutes les décisions sont adoptées par l'assemblée générale des actionnaires.

8.1.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

A. Gouvernance en matière de rémunérations

Le Comité de Rémunération recommande la rémunération des administrateurs, en ce compris le Président et les administrateurs siégeant dans un ou plusieurs des comités du Conseil d'administration. Ce faisant, il compare de temps en temps la rémunération des administrateurs à celle dans des sociétés homologues, selon le cas, avec l'aide d'un cabinet de conseil indépendant. Ces recommandations sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration et, par la suite, à celle des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.

En outre, le Conseil d'administration fixe et révisé, de temps à autre, les règles et le niveau de rémunération des administrateurs exerçant un mandat spécial ainsi que les règles de remboursement des frais des administrateurs liés à leur activité professionnelle.

L'assemblée des actionnaires peut de temps à autre réviser la rémunération des administrateurs sur recommandation du Comité de Rémunération.

B. Structure de la rémunération

La rémunération des administrateurs comprend une partie fixe en espèces et une partie en actions consistant en une attribution de restricted stock units (comme décrit ci-dessous), ce qui rend la rémunération du Conseil d'administration simple, transparente et facile à comprendre pour les actionnaires. La rémunération est proportionnelle au temps que les administrateurs consacrent au Conseil d'administration et à ses différents comités et est fixée par l'assemblée des actionnaires sur recommandation du Comité de Rémunération. En outre, la rémunération est conçue pour attirer et retenir des administrateurs de talent. L'attribution de restricted stock units permet de mieux aligner les intérêts des administrateurs sur les objectifs de création de valeur durable de la société.

Ancien plan d'intéressement à long terme sous forme de stock options

Jusqu'au 31 décembre 2018, la société disposait d'un plan d'intéressement à long terme (LTI) sous forme de stock options pour les administrateurs. Toutes les attributions de LTI accordés aux administrateurs se présentaient sous la forme de stock options sur des actions existantes avec les caractéristiques suivantes :

- un prix d'exercice égal au prix du marché de l'action au moment de l'octroi ;
- une durée de vie de maximum 10 ans et une période d'exercice qui commence après cinq ans ; et
- les stock options LTI seront acquises après cinq ans. Les stock options LTI non-acquises sont sujettes à des dispositions de déchéance dans l'hypothèse où le mandat des administrateurs n'est pas renouvelé à l'issue de leur mandat ou si leur mandat est révoqué avant le terme, dans les deux cas en raison d'une faute des administrateurs.

Ce plan LTI de stock options a été remplacé en 2019 par le plan RSU décrit ci-dessous.

Plan RSU

À partir de 2019, la composante en actions de la rémunération des administrateurs est versée sous la forme de RSU. En vertu de ce plan, qui a été approuvé par l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la société le 24 avril 2019, la société peut attribuer des restricted stock units correspondant à une valeur fixe en euros aux membres de son Conseil d'administration, dans le cadre de la rémunération fixe, pour l'exercice de leurs fonctions en tant que membres du Conseil. L'attribution et l'acquisition des restricted stock units ne sont pas soumises à des critères de performance. Le plan RSU est donc qualifié de rémunération fixe, comme le recommande le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

Ces restricted stock units sont acquises après cinq ans et, une fois acquises, elles donnent droit à une action AB InBev par Restricted Stock Unit (sous réserve de toute retenue applicable).

Contrairement à la recommandation de *soft law* du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, les actions remises aux administrateurs lors de l'acquisition des restricted stock units ne sont pas soumises à une période de blocage de trois ans après la date de remise et d'un an après la date de départ de l'administrateur concerné. Toutefois, la période d'acquisition de cinq ans des restricted stock units favorise un engagement durable et à long terme des administrateurs en faveur de la création de valeur pour les actionnaires qui répond à l'objectif du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

C. Autres

La société ne peut octroyer de prêts aux administrateurs, 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.

8.1.3. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE L'EXCOM

La politique de rémunération des dirigeants de la société est conçue aux fins de promouvoir sa culture de haute performance et la création de valeur durable à long terme pour ses actionnaires. L'objectif de la politique de rémunération est de récompenser les cadres en leur octroyant une rémunération de premier ordre, liée tant aux performances individuelles qu'au succès global de la société. Elle favorise un alignement sur les intérêts des actionnaires en encourageant fortement les cadres à détenir des actions de la société et permet à la société d'attirer et de garder les meilleurs talents au niveau mondial.

Les salaires de base sont alignés sur la moyenne du marché. Des intéressements supplémentaires à court et long terme sont liés à des objectifs de performance ambitieux à court et à long terme et l'investissement de tout ou partie de la rémunération variable dans les actions de la société est encouragé (voir section 8.1.3.A.b).

Le Conseil d'administration détermine le montant maximum pour le financement de la réserve de rémunération variable avant le début d'une année de performance et l'allocation est faite conformément aux critères déterminés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de Rémunération.

Tous les critères et la durée des périodes d'acquisition sont alignés sur l'horizon temporel pertinent de la société et sont fixés de manière à favoriser un engagement durable et à long terme en faveur de la création de valeur pour les actionnaires. Les critères et les objectifs sont examinés par le Comité de Rémunération et le Conseil d'administration afin de s'assurer qu'ils sont alignés sur l'objectif commercial de la société et son ambition stratégique.

Les cibles pour chacun des indicateurs clés de performance (KPIs) et les objectifs commerciaux et individuels du CEO et des membres de l'ExCom et de la SLT sont fixés et évalués par le Conseil d'administration sur la base d'une matrice de performance prédéterminée, sur recommandation du Comité de Rémunération. La réalisation des objectifs et les incitations annuelles et à long-terme correspondantes du CEO et des autres membres de l'ExCom et de la SLT sont évaluées par le Comité de Rémunération.

Le Conseil peut revoir le niveau de rémunération et approuver une politique de rémunération révisée sur recommandation du Comité de Rémunération, sous réserve de l'approbation de l'assemblée des actionnaires le cas échéant (voir les sections 8.1.1 et 8.1.2 ci-dessus).

A. Éléments composants la rémunération des cadres

La rémunération des cadres est généralement composée de (a) un salaire fixe de base, (b) une rémunération variable liée aux performances (bonus), (c) un plan d'intéressement à long terme sous forme de stock options, (d) restricted stock units à long terme, (e) des régimes de retraite, et (f) d'autres éléments.

Le rapport entre la rémunération fixe (composée des éléments (a), (e) et (f) énumérés ci-dessus) et la rémunération variable cible (composée des éléments (b), (c) et (d) énumérés ci-dessus) dépend du niveau d'ancienneté des cadres. Notre structure de rémunération met fortement l'accent sur les composantes basées sur les actions, ce qui fait que les éléments (b), (c) et (d) ont un poids relativement plus élevé si toutes les exigences de performance et autres sont pleinement satisfaites.

a. Salaire de base

Afin de promouvoir leur conformité aux pratiques du marché, les salaires de base de tous les cadres sont revus en fonction de barèmes de référence. Ces barèmes de référence sont rassemblés par des consultants en rémunération indépendants, parmi les secteurs et les marchés géographiques pertinents. Pour effectuer ces comparaisons, un échantillon personnalisé de plus de 20 sociétés mondiales homologues de premier plan (*Peer Group*) est utilisé lorsqu'il est disponible. Le *Peer Group* comprend des sociétés de taille similaire à AB InBev, une majorité d'entre elles appartenant au secteur des biens de consommation. Les constituants partagent un modèle d'entreprise complexe et diversifié et opèrent dans des marchés de talents et de travail similaires à celui d'AB InBev.

Le *Peer Group* est établi par le Comité de Rémunération sur avis d'un consultant indépendant en matière de rémunération. Il peut être révisé de temps en temps en fonction de l'évolution de l'entreprise.

Si les données du *Peer Group* ne sont pas disponibles pour une fonction donnée, 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 à l'objectif se veut supérieure de 10% par rapport au troisième quartile.

b. Rémunération variable liée aux performances (bonus) – *Share-based Compensation Plan*

La rémunération variable liée aux performances (bonus) est un élément clé du système de rémunération de la société et vise à récompenser la réalisation de performance à court et long terme par les cadres.

La rémunération variable liée aux performances (bonus) est exprimée en un pourcentage du salaire de référence du marché (*market reference salary*) applicable au cadre en question. La rémunération variable maximale s'élève actuellement théoriquement à un maximum de 200 % de la rémunération de référence du marché pour les membres de l'ExCom, et 340 % pour le CEO. Un intéressement supplémentaire de 20 % sur le montant d'un bonus peut être accordé par le Comité de Rémunération en cas de dépassement des objectifs ou d'autres circonstances exceptionnelles.

Le versement effectif de la rémunération variable liée aux performances (bonus) est directement corrélé à la performance, c'est-à-dire lié à la réalisation des objectifs globaux de la société, de la division commerciale et des objectifs individuels, qui sont tous basés sur des mesures de performance.

Les objectifs des sociétés et des divisions commerciales sont basés sur des mesures de performance qui mettent l'accent sur la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité et la création de valeur à long-terme. Des exemples d'indicateurs clés de performance sont :

- EBITDA (organique)
- Génération de flux de trésorerie (Cash Flow)
- Croissance des recettes nettes (Net Revenue)
- Part de marché (Market Share)
- Objectifs de durabilité (Sustainability)

Ces indicateurs clés de performance peuvent évoluer au fil du temps. Les paramètres et l'importance relative attribuée à chacun d'entre eux sont fixés par le Conseil d'Administration annuellement, tenant compte des priorités stratégiques de l'entreprise. Des détails supplémentaires sur les paramètres de mesure pour un exercice donné sont inclus dans le rapport de rémunération de l'année en question.

En dessous d'un seuil de réalisation pour l'ensemble des objectifs de la société et des divisions commerciales, aucune rémunération variable n'est perçue, quelle que soit la réalisation des objectifs individuels.

En outre, le pourcentage final de versement du bonus individuel dépend également de la réalisation par chaque cadre de ses **objectifs de performance individuels**. Les objectifs de performance individuels du CEO et des membres de l'ExCom peuvent être des objectifs financiers et non financiers. Les objectifs financiers individuels peuvent, par exemple, être liés à l'EBITDA, aux recettes nettes, aux investissements et aux ratios d'endettement net (Net Debt Ratio). Parmi les exemples d'objectifs non financiers individuels, on peut citer les objectifs dans le domaine du développement de la marque, des opérations et de l'innovation, de la durabilité et d'autres éléments de la responsabilité sociale de la société, la réputation de la société ainsi que des objectifs liés à la conformité/à l'éthique. Les mesures de performance individuelle typiques dans ces domaines peuvent avoir trait à l'engagement des employés, la réserve de talents, les objectifs de durabilité et la conformité, et sont liées à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

La réalisation des objectifs pour chaque indicateur clé de performance (KPIs) et des objectifs de l'entreprise et personnels est évaluée par le Comité de Rémunération sur la base des données comptables et financières et d'autres critères objectifs. Une note de performance pondérée est traduite en une courbe de paiement qui comporte un seuil et un plafond. Le seuil est fixé au niveau de performance minimum acceptable pour déclencher l'éligibilité au versement d'un bonus.

La rémunération variable liées aux performances (bonus) est généralement versée chaque année à terme échu après la publication des résultats annuels de la société, au mois de mars de l'année concernée ou aux alentours de cette date. Exceptionnellement, son versement peut se faire semestriellement, à la discrétion du Conseil d'administration. Dans ce cas, la première moitié de la rémunération variable est versée peu après la publication des résultats semestriels et la seconde moitié est versée après la publication des résultats annuels.

Les cadres reçoivent leur rémunération variable liée aux performances (bonus) en espèces, mais sont encouragés à investir une partie (60 %) ou la totalité de sa valeur en actions de la société (Actions Volontaires).

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 ;
- en ce qui concerne les bonus à partir de l'exercice financier 2020, sous réserve d'une période de blocage de trois ans pour la moitié d'entre eux et de cinq ans pour l'autre moitié¹ ; et
- les actions sont octroyées au prix du marché, auquel une remise est appliquée. En ce qui concerne les bonus à partir de l'exercice 2020, la réduction s'élève à 20% maximum². La ristourne est accordée sous la forme de restricted stock units et est soumise à des restrictions spécifiques ou à des dispositions de déchéance qui s'appliquent en cas de cessation des fonctions (actions octroyées avec remise (Discounted Shares)).

Les cadres qui investissent dans des Actions Volontaires reçoivent également une contrepartie en actions de la société, à savoir trois actions équivalentes (Actions Equivalentes) pour chaque Action Volontaire investie, jusqu'à un pourcentage total limité (60%) de la rémunération variable de chaque cadre. Ces Actions Equivalentes sont également remises sous forme de restricted stock units.

En ce qui concerne les bonus à partir de l'exercice 2020, la moitié des restricted stock units relative aux Actions Equivalentes et aux actions octroyées avec remise sont acquises sur une période de trois ans, tandis que l'autre moitié est acquise sur une période de cinq ans³. Aucune condition de performance ne s'applique à l'acquisition des restricted stock units. Toutefois, les restricted stock units ne seront attribuées qu'à la double condition que le cadre supérieur :

- ait gagné une rémunération variable qui est soumise à la réalisation d'objectifs de performance globale de la société, de la division commerciale et de l'individu (la condition de performance) ; et
- ait consenti à réinvestir tout ou partie de sa rémunération variable en actions de la société, qui sont soumises à une période de blocage comme indiqué ci-dessus (la condition de propriété).

En cas de cessation des fonctions avant la date d'acquisition des restricted stock units, des règles de déchéance s'appliquent.

Conformément à l'autorisation accordée dans les statuts de la société, ce système de rémunération variable s'écarte partiellement de l'article 7:91 du Code belge des sociétés et des associations, 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 trois ans. Toutefois, comme indiqué ci-dessus, les cadres sont encouragés à investir tout ou partie du montant de leur rémunération variable en Actions Volontaires de la société. Un tel investissement volontaire permet également d'obtenir des Actions Equivalentes sous la forme de restricted stock units, dont la moitié est acquise sur une période de trois ans et l'autre moitié sur une période de cinq ans, ce qui garantit la durabilité à long terme de la performance⁴ ; et
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 trois ans. Néanmoins, la moitié des Actions Volontaires sont soumises à une période de blocage de trois ans et la moitié d'entre elles sont soumises à une période de blocage de cinq ans⁵.

c. Incitants à long terme

Incitants annuels à long terme

Les cadres supérieurs peuvent obtenir une prime d'intéressement annuelle à long terme, payée en stock options ou en autres instruments financiers donnant droit à des actions comme des *restricted stock units*, en fonction de l'évaluation, par le management, de la performance du cadre et de son potentiel futur. Tout octroi de prime d'intéressement annuelle à long terme aux membres de l'ExCom et de la SLT est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération.

¹ En ce qui concerne les bonus pour les exercices financiers 2019 et antérieurs, toutes les Actions Volontaires doivent être détenues pendant une période de cinq ans.

² En ce qui concerne les bonus pour les exercices financiers 2019 et antérieurs, la réduction était de 10 %.

³ En ce qui concerne les bonus pour les exercices financiers 2019 et antérieurs, les restricted stock units relatives aux Actions Equivalentes et aux actions octroyées avec remise sont acquises sur une période de cinq ans.

⁴ En ce qui concerne les bonus pour les exercices financiers 2019 et antérieurs, une période d'acquisition de cinq ans s'applique aux restricted stock units relatives aux Actions Equivalentes et aux actions octroyées avec remise.

⁵ En ce qui concerne les bonus pour les exercices financiers 2019 et antérieurs, une période d'acquisition de cinq ans s'applique aux Actions Volontaires.

Les stock options à long terme présentent les caractéristiques 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 cinq ans ;
- en cas d'exercice, chaque option donne à son titulaire le droit d'acheter une action ; et
- les options deviennent exerçables après cinq ans. En cas de cessation des fonctions avant la date d'acquisition, des règles de déchéance s'appliquent.

Les restricted stock units à long terme présentent les caractéristiques suivantes :

- une valeur d'attribution déterminée sur la base du prix du marché de l'action au moment de l'octroi ;
- au moment de l'acquisition, chaque restricted stock units donne à son détenteur le droit d'acquérir une action ;
- la moitié des restricted stock units s'acquiert sur une période de trois ans et l'autre moitié sur une période de cinq ans. En cas de cessation des fonctions avant la date d'acquisition, des règles de déchéance spécifiques s'appliqueront.

Les octrois effectués à partir de l'exercice financier 2020 prendront principalement la forme de restricted stock units.

Incitants exceptionnels à long terme

Des options ou des restricted stock units peuvent être accordées de temps à autre aux cadres supérieurs de la société :

- qui ont contribué de manière significative au succès de la société ; ou
- qui ont apporté une contribution significative en matière d'acquisition et/ou de réalisation d'avantages liés à l'intégration ; ou
- pour encourager et retenir les cadres supérieurs qui sont considérés comme essentiels à la réalisation de l'ambitieux programme de croissance à court ou à long terme de la société.

L'acquisition de ces options ou restricted stock units peut être soumise à la réalisation de conditions de performance qui seront liées aux objectifs de ces octrois exceptionnels. De telles conditions de performance peuvent consister en des paramètres financiers, tels que, par exemple, le taux de croissance annuel composé de l'EBITDA.

Les octrois effectués à partir de l'exercice financier 2020 prendront principalement la forme de restricted stock units.

Tout octroi de prime d'intéressement annuelle à long terme aux membres de l'ExCom et de la SLT est soumis à l'approbation du Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération.

À titre d'exemple, les plans exceptionnels historiques d'intéressement à long terme suivants sont actuellement en place :

1. **Plan d'Intéressement 2020** : des options peuvent être octroyées à certains cadres supérieurs de la société qui sont considérés comme jouant un rôle essentiel pour aider la société à atteindre son ambitieux objectif de croissance.

Chaque option donne à son bénéficiaire le droit à l'acquisition d'une action existante. Un prix d'exercice est fixé à un montant égal au prix du marché de l'action au moment de l'attribution. Les options ont une durée de 10 ans à compter de leur attribution et sont acquises au bout de cinq ans. Les options ne peuvent être exercées que si la société satisfait à un test de performance. Ce test de performance est basé sur le montant des recettes nettes qui doit être atteint pour 2022 au plus tard.

2. **Plan d'Intéressement à l'Intégration** : des options peuvent être octroyées à certains cadres supérieurs de la société compte tenu de la contribution significative que ces employés peuvent apporter au succès de la société et à la réalisation de ses bénéfices d'intégration.

Chaque option donne à son bénéficiaire le droit à l'acquisition d'une action existante AB InBev. Le prix d'exercice des options est fixé à un montant égal au prix du marché de l'action au moment de l'octroi. Les options ont une durée de 10 ans à compter de leur octroi et sont définitivement acquises au 1^{er} janvier 2022 et ne deviendront exerçables que dans l'hypothèse où un test de performance est atteint par la société au 31 décembre 2021 au plus tard. Ce test de performance est basé sur un taux de croissance annuelle établi par référence à l'EBITDA qui doit être atteint et peut être complété par des objectifs additionnels spécifiques en termes de pays, de Zones ou de fonctions. Des règles particulières de déchéance seront d'application si l'employé quitte la société avant que le test de performance ne soit atteint ou avant la date à laquelle les options seront définitivement acquises.

- 3. Plan d'Intéressement pour les employés de SAB :** des options peuvent être octroyées aux employés de l'ancienne SAB. L'octroi résulte de l'engagement de la société dans les conditions du regroupement avec SAB de préserver, pour au moins un an, les conditions d'emploi de tous les employés qui restent attachés au groupe.

Chaque option donne à son bénéficiaire le droit à l'acquisition d'une action existante AB InBev. Le prix d'exercice des options est fixé à un montant égal au prix du marché de l'action au moment de l'octroi. Les options ont une durée de 10 ans à compter de leur octroi et sont définitivement acquises après trois ans. Des règles particulières de déchéance seront d'application si l'employé quitte la société avant la date à laquelle les options seront définitivement acquises.

- 4. Plan d'Intéressement de stock options à long terme :** des options peuvent être octroyées à certains cadres supérieurs de la société afin d'encourager et retenir les cadres qui sont considérés comme déterminants pour atteindre l'ambitieux objectif à long terme de la société pour les dix prochaines années. Chaque option donne à son bénéficiaire le droit à l'acquisition d'une action existante. Le prix d'exercice des options est fixé au cours de clôture de l'action au jour précédant la date de son octroi. Les options ont une durée de 15 ans à compter de leur octroi et, en principe, sont définitivement acquises après 5 ou 10 ans. Les options ne deviendront exerçables que dans l'hypothèse où un test de performance est atteint par Anheuser-Busch InBev. Ce test de performance est basé sur un taux de croissance organique annuelle établi par référence à l'EBITDA. Des règles particulières de déchéance seront d'application si l'employé quitte la société avant que le test de performance ne soit atteint ou avant la date à laquelle les options seront définitivement acquises.

Sur recommandation du Comité de Rémunération, le Conseil peut implémenter des incitants exceptionnels à long terme similaires.

d. Programmes spécifiques récurrents à long terme d'octroi de restricted stock units

Plusieurs programmes spécifiques récurrents à long terme d'octroi de restricted stock units sont en place :

- 1.** un programme permettant d'octroyer à certains cadres supérieurs de la société des restricted stock units dans certaines circonstances particulières, par exemple comme prime de fidélité exceptionnelle ou pour indemniser les expatriés en cas d'envoi dans certains pays déterminés. Les restricted stock units sont acquises définitivement après cinq ans et s'il est mis fin au contrat de travail avant cette date, des règles particulières de déchéance s'appliquent.

Depuis le 1^{er} décembre 2020, ce programme a été remplacé par le nouveau programme à long terme Restricted Stock Units énoncé au point 5 ci-dessous.

- 2.** Un programme permettant un octroi exceptionnel, à la discrétion du Comité de Rémunération, de restricted stock units à certains cadres supérieurs afin d'inciter les principaux dirigeants de la société à rester à long terme au sein de la société.

Les cadres supérieurs éligibles pour recevoir un bonus 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. Comme variante dans le cadre de ce programme, les restricted stock units peuvent être octroyées avec une période d'acquisition plus courte, de 2,5 à trois ans pour la première moitié et cinq ans pour la seconde moitié. En cas de cessation des fonctions avant la date d'acquisition définitive, des règles de déchéance s'appliquent. A partir de 2017, des stock options peuvent également être octroyées à la place de restricted stock units dans le cadre du programme, avec des règles d'acquisition et de déchéance similaires.

Depuis le 1^{er} décembre 2020, ce programme a été remplacé par le nouveau programme à long terme Restricted Stock Units énoncé au point 5 ci-dessous.

- 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 trois Actions Equivalentes pour chaque action investie ou, selon le cas, un nombre d'Actions Equivalentes correspondant à une valeur monétaire fixe qui dépend du niveau d'ancienneté. Les Actions Equivalentes sont octroyées sous forme de restricted stock units qui sont définitivement acquises après cinq ans. En cas de cessation des fonctions avant la date d'acquisition définitive, des règles de déchéance s'appliquent. Depuis 2016, à la place de restricted stock units, des stock options peuvent aussi être octroyées dans le cadre de ce programme avec des règles similaires d'acquisition définitive et de déchéance.

4. Un programme permettant d'offrir à certains cadres supérieurs de la société des restricted stock units liées à la performance (Performance RSUs). Au moment de l'acquisition définitive, chaque Performance RSU donne au cadre le droit de recevoir une action existante d'AB InBev. Les Performance RSUs peuvent avoir une période d'acquisition de cinq ans ou de dix ans. Les actions résultant de l'acquisition définitive de Performance RSUs ne seront remises qu'une fois qu'un test de performance est atteint par la société. Des règles de déchéance sont d'application dans le cas où l'employé quitte la société avant la date d'acquisition définitive ou si le test de performance n'est pas atteint pour une certaine date. Ces Performance RSUs sont soumises à un objectif de taux de croissance organique annuelle établi par référence à l'EBITDA fixé par le Conseil. D'autres critères de test de performance peuvent être utilisés pour les futurs octrois, mais ils resteront conformes à la culture de haute performance de la société et à la création d'une valeur durable à long terme pour ses actionnaires.
5. Un programme initial long terme de Restricted Stock Units permettant d'offrir des Restricted Stock Units à certains membres du Senior Management de l'entreprises dans certaines circonstances spécifiques, par exemple comme incitation spéciale à la rétention ou pour compenser les affectations des expatriés dans certains pays limités. Ce programme a été créé en 2020 et remplacera les programmes énumérés au points 1 et 2 ci-dessus pour les subventions accordées à partir du 1^{er} décembre 2020.

Dans le cadre de ce nouveau programme, des Restricted Stock Units peuvent être accordés dans le cadre de sous-plans assortis de conditions spécifiques et à des fins spécifiques. Les Restricted Stock Units sont en principe acquises définitivement après cinq ans sans test de performance, et en cas de cessation des fonctions avant la date d'acquisition définitive, des règles de déchéance s'appliquent. Le Conseil d'Administration peut fier des périodes d'acquisition définitive plus courtes ou plus longues pour des sous-plans spécifiques ou introduire des tests de performance similaires à ceux décrits au point 4 ci-dessus.

Toute attribution dans le cadre du programme à long terme de Restricted Stock Units au membres de l'ExCom et/ou du SLT est soumise à l'approbation du Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de Rémunération.

e. Programme d'échange d'actions

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

En vertu de ce programme, les actions Ambev peuvent être échangées contre des actions AB InBev sur la base du prix moyen des actions Ambev et AB 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 cessation des fonctions avant la fin de la période de blocage de cinq ans.

f. Programmes visant à maintenir la cohérence des avantages accordés et à encourager la mobilité mondiale des cadres

Deux programmes visant 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 sont en place :

1. **Le Programme d'Echange** : 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 ont pu être levées, par exemple, pour les cadres qui s'étaient expatriés aux États-Unis. Ces cadres se sont ensuite vu offrir la possibilité d'échanger leurs options contre des actions ordinaires AB InBev qui sont demeurées incessibles jusqu'au 31 décembre 2018 (soit cinq ans de plus que la période de blocage initiale). Depuis l'acquisition définitive le 1^{er} janvier 2014 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 en avril 2009, le Programme d'Echange n'est plus pertinent pour ces options. Au lieu de cela, le Programme d'Echange est maintenant devenu applicable aux options de Catégorie B octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options de novembre 2008. En vertu de ce programme tel qu'étendu, les cadres qui sont délocalisés, par exemple aux États-Unis, peuvent se voir offrir la possibilité d'échanger leurs options de Catégorie B contre des actions Anheuser-Busch InBev ordinaires qui resteront, en principe, bloquées jusqu'au 31 décembre 2023 (cinq ans de plus par rapport à la période initiale de blocage). En tant que variante à ce programme, le Conseil d'administration a également approuvé la recommandation du Comité de Rémunération d'autoriser la dispense anticipée des conditions d'acquisition définitive des Options de Catégorie B octroyées dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options de novembre 2008 pour les cadres qui sont délocalisés, par exemple aux États-Unis. Les actions qui résultent de l'exercice de ces options resteront, en principe, bloquées jusqu'au 31 décembre 2023.

- 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.

Il existe également une possibilité de relâche anticipée des conditions d'acquisition définitive de stock options ou de restricted stock units non encore acquises qui seront définitivement acquises dans les six mois du déplacement des cadres. Les actions résultant de l'exercice anticipé des options ou de l'acquisition anticipée des restricted stock units doivent demeurer bloquées jusqu'à la fin de la période d'acquisition initiale.

g. Régimes de retraite

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

h. Autres avantages

Il est interdit à la société d'accorder des prêts aux membres de l'ExCom ou de la SLT, que ce soit pour exercer des options ou pour tout autre motif (à l'exception des avances de routine pour les dépenses liées à la société conformément aux règles de la société en matière de remboursement des frais).

Les cadres et leur famille peuvent participer aux régimes d'avantages sociaux des cadres supérieurs de l'employeur (Employer's Executive benefit plans) (y compris les régimes d'assurance médicale et d'hospitalisation, de décès et d'invalidité) en vigueur de temps à autre, conformément aux pratiques prédominantes du marché.

B. Seuil minimum d'actions à détenir

Le conseil d'administration a fixé un seuil minimum d'actions de la société à détenir à tout moment par le CEO à deux ans de salaire de base (brut) et par les autres membres de l'ExCom à un an de salaire de base (brut). Les membres de l'ExCom nouvellement nommés ont trois ans pour atteindre ce seuil à compter de la date de leur nomination.

C. Principales conditions contractuelles d'emploi des membres de l'ExCom

Les conditions d'emploi des membres de l'ExCom sont contenues dans des contrats de travail individuels qui sont conclus pour une durée indéterminée. Les cadres sont également tenus de respecter les politiques et codes de la société, tels que le Code de conduite professionnelle et le Code of Dealing, et sont soumis à des obligations d'exclusivité, de confidentialité et de non-concurrence en vertu de leurs contrats de travail.

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 pour les membres de l'ExCom prévoient 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 additionnelle équivalente à six mois de rémunération, sous réserve des lois et règlements applicables.

D. Récupération de la rémunération variable

Les plans de rémunération en actions et d'intéressement à long terme de la société contiennent une disposition de *malus* pour tous les octrois effectués depuis mars 2019. Cette disposition prévoit que les stock options et/ou les restricted stock units attribuées à un cadre expirent automatiquement et deviennent nulles et non avenues dans le cas où le Global Ethics and Compliance Committee constate que le cadre (i) est responsable d'une violation importante du Code de conduite professionnelle de la société ou (ii) fait l'objet d'une décision judiciaire ou administrative défavorable importante, dans chaque cas dans la période précédant l'exercice des stock options ou l'acquisition des restricted stock units.

8.2. Rapport de Rémunération

Ce rapport de rémunération doit être lu conjointement avec la politique de rémunération qui, dans la mesure nécessaire, doit être considérée comme faisant partie de ce rapport de rémunération. La rémunération accordée aux administrateurs et aux membres de l'ExCom pour l'exercice 2020 est conforme à la politique de rémunération. Elle est conçue pour soutenir la culture de haute performance de l'entreprise et la création d'une valeur durable à long terme pour ses actionnaires et favorise l'alignement sur l'intérêt des actionnaires en encourageant fortement la détention d'actions par les cadres de la société.

Le rapport de rémunération sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle des actionnaires du 28 avril 2021.

8.2.1. RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES ADMINISTRATEURS

A. Aperçu général

a. Rémunération en espèces

À partir de 2019, la rémunération annuelle fixe des administrateurs s'élève à 75.000 euros, sauf pour le Président du Conseil d'administration et le Président du Comité d'Audit dont les rémunérations annuelles fixes s'élèvent respectivement à 255.000 euros et 127.500 euros.

En outre, une provision annuelle fixe sera payée comme suit : (a) 28.000 EUR pour le Président du Comité d'Audit, (b) 14.000 EUR pour les autres membres du Comité d'Audit, (c) 14.000 EUR pour chacun des présidents du Comité de Finance, du Comité de Rémunération et du Comité de Nomination, et (d) 7.000 EUR pour chacun des autres membres du Comité de Finance, du Comité de Rémunération et du Comité de Nomination, étant entendu que les montants des provisions indiqués ci-dessus sont cumulatifs en cas de participation d'un administrateur à plusieurs comités.

b. Rémunération sur base d'actions (Share-based remuneration)

Ancien plan d'intéressement à long terme (LTI) de stock options

Jusqu'au 31 décembre 2018, la société disposait d'un plan LTI de stock options pour les administrateurs (voir section 8.1.2.B Ancien plan LTI de stock options), qui a été remplacé en 2019 par le plan RSU décrit ci-dessous.

Plan RSU

Lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires de la société qui s'est tenue le 24 avril 2019, il a été décidé que la partie de la rémunération sous forme d'actions des administrateurs de la société soit octroyée sous la forme de restricted stock units correspondant à une valeur brute fixe par an de (i) 550.000 EUR pour le Président du Conseil d'administration, (ii) 350.000 EUR pour le Président du Comité d'Audit et (iii) 200.000 EUR pour les autres administrateurs (voir la section 8 ci-dessus.1.2.B) Plan RSU).

Ces restricted stock units sont définitivement acquises après cinq ans. Chaque administrateur a le droit de recevoir un nombre de restricted stock units correspondant à la valeur auquel cet administrateur a droit divisée par le cours de clôture des actions de la société sur Euronext Brussels du jour précédant l'assemblée générale annuelle des actionnaires approuvant les comptes de l'exercice social auquel la rémunération en restricted stock units correspond. Lorsqu'elles seront définitivement acquises, chaque restricted stock unit donnera droit à son détenteur à une action AB InBev (sous réserve de tout prélèvement applicable). Ces restricted stock units remplacent les options auxquelles les administrateurs avaient précédemment droit.

L'octroi et l'acquisition des restricted stock units ne sont pas soumises à des critères de performance. Par conséquent, le Plan RSU pour les administrateurs est considéré comme une rémunération fixe.

B. Rémunération individuelle des administrateurs

La rémunération individuelle des administrateurs pour 2020 est présentée dans le tableau ci-dessous. Tous les montants présentés sont des montants bruts exprimés en euros, avant déduction de toute retenue à la source.

	Nombre de participations aux réunions du Conseil	Rémunération annuelle pour les réunions du Conseil	Rémunérations pour les réunions des Comités	Rémunération totale	Nombre de restricted stock units octroyées ⁽³⁾
Maria Asuncion Aramburuzabala	13	75.000	0	75.000	4.526
Martin J. Barrington	14	255.000	21.000	276.000	12.447
Michele Burns	14	127.500	42.000	169.500	7.920
Sabine Chalmers	14	75.000	4.083	79.083	4.526
Paul Cornet de Ways Ruart	14	75.000	7.000	82.000	4.526
Grégoire de Spoelberch	14	75.000	11.084	86.084	4.526
Claudio Garcia	14	75.000	19.251	94.521	4.526
William F. Gifford ⁽¹⁾	13	0	0	0	0
Paulo Lemann	14	75.000	7.000	81.000	4.256
Xiaozhi Liu	13	75.000	14.000	89.000	4.256
Alejandro Santo Domingo	14	75.000	4.083	79.083	4.256
Elio Leoni Sceti	12	75.000	21.000	96.000	4.256
Cecilia Sicupira	14	75.000	7.000	81.000	4.256
Marcel Herrmann Telles ⁽²⁾	8	31.730	11.666	43.397	4.256
Roberto Thompson Motta ⁽²⁾	6	43.270	4.083	47.352	0
Alexandre Van Damme	14	75.000	12.833	87.833	4.256
Ensemble des administrateurs		1.282.500	186.083	1.468.583	74.679

(1) William F. Gifford a renoncé à tout type de rémunération, y compris en actions, liée à l'exercice de son mandat en 2020 et avant.

(2) Roberto Thompson Motta a été nommé administrateur le 3 juin 2020. Le mandat de Marcel Herrmann Telles a pris fin le 3 juin 2020.

(3) Aucune restricted stock units attribuée aux administrateurs n'a été acquise en 2020.

C. Options détenues par les administrateurs

Le tableau ci-dessous indique, pour chacun des administrateurs actuels de la société, le nombre de stock options LTI qu'ils détenaient au 31 décembre 2020⁽¹⁾. Les options LTI ne sont plus attribuées aux administrateurs (dernière attribution le 25 avril 2018).

	LTI 26	LTI 25	LTI 24	LTI 23	LTI 22	Nombre de Stock Options LTI détenues
Date d'octroi	25 avril 2018	26 avril 2017	27 avril 2016	29 avril 2015	30 avril 2014	
Date d'expiration	24 avril 2028	25 avril 2027	26 avril 2026	28 avril 2025	29 avril 2024	
Maria Asuncion Aramburuzabala	15.000	15.000	15.000	15.000	0	60.000
Martin J. Barrington	0	0	0	0	0	0
Sabine Chalmers ⁽²⁾	0	0	0	0	0	0
Michele Burns	25.500	25.500	25.500	0	0	76.500
Paul Cornet de Ways Ruart	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	75.000
Grégoire de Spoelberch	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	75.000
Claudio Garcia ⁽²⁾	0	0	0	0	0	0
William F. Gifford ⁽³⁾	0	0	0	0	0	0
Paulo Lemann	15.000	15.000	15.000	15.000	0	60.000
Xiaozhi Liu	0	0	0	0	0	0
Alejandro Santo Domingo	15.000	15.000	0	0	0	30.000
Elio Leoni Sceti	15.000	15.000	15.000	15.000	0	60.000
Cecilia Sicupira	0	0	0	0	0	0
Roberto Thompson Motta	0	0	0	0	0 ⁽⁴⁾	15.000
Alexandre Van Damme	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	75.000
Prix d'exercice (Euro)	84,47	104,50	113,25	113,10	80,83	

(1) Lors de l'assemblée annuelle des actionnaires du 30 avril 2014, tous les warrants LTI en circulation ont été convertis en stock options LTI, c'est-à-dire le droit d'acheter des actions ordinaires existantes au lieu du droit de souscrire à des actions nouvellement émises. Toutes les autres conditions des warrants LTI en circulation sont restées inchangées. En 2020, aucune des stock options LTI énumérées dans le tableau ci-dessus n'a été exercée par les administrateurs. Aucune stock option LTI n'a été accordée aux administrateurs en 2020.

(2) Claudio Garcia et Sabine Chalmers ne détiennent pas de stock options dans le cadre du plan de stock options LTI de la société pour les administrateurs. Toutefois, ils détiennent toujours certains stock options qui leur ont été attribuées dans le passé en leur qualité de cadres de la société. Parmi celles-ci, en 2020, Claudio Garcia a exercé 47.680 options LTI du 30 novembre 2010 à un prix d'exercice de EUR 42,41.

(3) William F. Gifford a renoncé à tout type de rémunération, y compris en actions, liée à l'exercice de son mandat en 2020 et avant.

(4) 15.000 Stock Options attribuées le 30 avril 2014 à Roberto Thompson Motta dans le cadre de son précédent mandat d'administrateur de la société.

D. Restricted stock units détenues par les administrateurs

Le tableau ci-dessous indique, pour chacun des administrateurs actuels de la société, le nombre de restricted stock units qu'ils détenaient au 31 décembre 2020 :

Date d'octroi	24 avril 2019	3 juin 2020	Nombre de restricted stock units détenues ⁽³⁾
Date d'acquisition	24 avril 2024	3 juin 2025	
Maria Asuncion Aramburuzabala	2.595	4.526	7.121
Martin J. Barrington	1.614	12.447	14.061
Michele Burns	4.554	7.920	12.464
Sabine Chalmers ⁽²⁾	0	4.256	4.256
Paul Cornet de Ways Ruat	2.595	4.256	7.121
Grégoire de Spoelberch	2.595	4.256	7.121
Claudio Garcia ⁽²⁾	0	4.256	4.256
William F. Gifford ⁽⁴⁾	0	0	0
Paulo Lemann	2.595	4.256	7.121
Xiaozhi Liu	0	4.256	4.256
Alejandro Santo Domingo	2.595	4.256	7.121
Elio Leoni Sceti	2.595	4.256	7.121
Cecilia Sicupira ⁽⁴⁾	0	4.256	4.256
Roberto Thompson Motta	0	0	
Alexandre Van Damme	2.595	4.256	7.121
Ensemble des administrateurs	24.323	70.153	94.476

(1) M. Gifford a renoncé à tout type de rémunération, en ce compris à une rémunération en actions, relatif à l'exercice de son mandat en 2020 et avant.

(2) En plus des restricted stock units détenues dans le cadre du plan RSU de la société pour les administrateurs. Claudio Garcia et Sabine Chalmers détiennent certaines restricted stock units qui leur ont été attribuées dans le passé en leur qualité de cadres de la société.

(3) Aucune Restricted Stock Units accordées aux administrateurs n'a été acquise en 2020.

8.2.2. RAPPORT DE RÉMUNÉRATION RELATIF À L'EXCOM

Sauf disposition contraire, les informations contenues dans cette section concernent l'ExCom au 31 décembre 2020.

A. Éléments composants la rémunération des cadres

La rémunération des cadres est généralement composée (a) d'un salaire de base fixe, (b) d'une rémunération variable liée aux performances (bonus), (c) d'un plan d'intéressement à long terme sous forme de stock options, (d) des restricted stock units à long terme, (e) des régimes de retraite (f) d'autres éléments. Tous les montants indiqués ci-dessous sont des montants bruts avant déduction des retenues à la source et de la sécurité sociale.

En outre, le Conseil d'administration a fixé un seuil minimum d'actions à détenir par le CEO et par les autres membres de l'ExCom, comme indiqué dans la politique de rémunération (voir ci-dessus, section 8.1).

a. Salaire de base

Compte tenu de la pandémie de Covid-19 en 2020, les membres de l'ExCom et de ma SLT ont volontairement réduit leur salaire de base de 20% pour la période allant du 1^{er} mai 2020 au 31 décembre 2020.

En 2020, sur la base de son contrat de travail (et en tenant compte de la réduction volontaire de 20% susmentionnée), le CEO a gagné un salaire annuel fixe de 1,24 million d'euros (1,42 million de dollars US), tandis que les autres membres de l'ExCom ont gagné un salaire de base annuel global de 1,58 millions d'euros (1,80 millions de dollars US).

b. Rémunération variable liée aux performances (bonus) – Plan de rémunération en actions (Share-based Compensation Plan)

Comme indiqué dans la politique de rémunération (voir ci-dessus, section 8.1), le versement effectif de la rémunération variable (bonus), est, le cas échéant, directement corrélé à la performance, c'est-à-dire lié à la réalisation des objectifs globaux de la société, de la division commerciale et des objectifs individuels, qui sont tous basés sur des mesures de performance.

Les objectifs des sociétés et des divisions commerciales sont basés sur des mesures de performance mettant l'accent sur la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité et la création de valeur à long terme. Pour l'exercice social 2020, les mesures de performance principales et leur importance relative étaient les suivantes :

Mesures de performance	Poids
Revenus nets (organique)	50%
EBITDA (organique)	30%
Cash flow (organique)	20%
Total	100%

L'objectif cumulé de réalisation des critères de performance en 2020 était de 0%, ce qui reflète l'impact de la pandémie de Covid-19 sur les opérations et les résultats de l'entreprise.

En-dessous d'un certain seuil de performance de la société dans son ensemble et des divisions commerciales, aucune rémunération variable (bonus) n'est attribuée, indépendamment de la réalisation des objectifs individuels.

Les cibles pour chacun des KPIs et les objectifs commerciaux et individuels sont fixés et évalués par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de Rémunération. Un score de performance pondéré est traduit en une courbe de rémunération qui comporte un seuil et un plafond. Le seuil est fixé au niveau de performance minimum acceptable pour déclencher l'éligibilité au paiement d'un bonus.

Comme indiqué dans la politique de rémunération (voir ci-dessus, section 8.1), les dirigeants reçoivent leurs bonus (le cas échéant) en espèces, mais sont encouragés à investir une partie ou la totalité de sa valeur dans des Actions Volontaires. Cet investissement volontaire donne lieu à une remise de 20% et à un appariement de trois Actions Equivalentes pour chaque action volontairement investie, jusqu'à un pourcentage total limité du bonus de chaque dirigeant.

Rémunération variable (bonus) en fonction des performances en 2019 – payée en juillet 2019 et mars 2020

Pour l'année 2019, le CEO a gagné un bonus de 2,61 millions d'euros (2,93 millions de dollars US). Les autres membres de l'ExCom (au 31 décembre 2019) ont reçu un bonus global de 2,49 millions d'euros (2,80 millions de dollars US).

Ces montants de bonus sont basés sur les performances de la société en 2019 et sur la réalisation des objectifs individuels des cadres. Une première tranche du bonus a été versée en juillet 2019 (rémunération variable attribuée pour le premier semestre 2019) et le reste du bonus pour l'année 2019 a été versé en mars 2020.

Le rapport de rémunération de 2019 présente des informations concernant le nombre d'actions de la société volontairement acquises par, et les Actions Equivalentes attribuées en juillet 2019 au CEO et aux autres membres de l'ExCom le 29 juillet 2019, après le versement de la première tranche.

Après le paiement de la seconde tranche, 3.326 Actions Volontaires ont été acquises par, et 10.627 Actions Equivalentes ont été attribuées à John Blood le 2 mars 2020.

Rémunération variable (bonus) en fonction des performances en 2020

Pour l'année 2020, sur base de la réalisation des objectifs de l'entreprise au cours de l'année 2020, aucun bonus n'a été gagné par le CEO ou tout autre membre de l'ExCom, indépendamment de la réalisation des objectifs individuels.

c. Les plans d'incitations à long terme

Les Restricted Stock Units annuelles à long terme

Le 14 décembre 2020, des Restricted Stock Units à long terme ont été attribuées à David Almeida (14.413 RSUs), John Blood (12.011 RSUs) et Fernando Tenenbaum (12.011 RSUs). Le 28 janvier 2021, le Conseil d'Administration a approuvé l'octroi de Restricted Stock Units annuels à long terme à Carlos Brito, qui sera mis en œuvre le 1^{er} mars 2021 et divulgué conformément à la réglementation applicable.

La moitié des Restricted Stock Units est acquise définitivement sur une période de trois ans et l'autre moitié sur une période de cinq ans (voir section 8.1.3.A.c). En cas de cessation des fonctions avant la date d'acquisition définitive, les règles de déchéance s'appliquent.

Incitants exceptionnels à long terme

Le 25 mars 2020, des stock options à long terme (ayant un prix d'exercice de EUR 40,40) ont été attribuées à David Almeida (1.423.122 options), John Blood (711.561 options) et Fernando Tennenbaum (1.423.122 options) comme incitant à rétention exceptionnel à long terme.

Les options sont acquises définitivement après cinq ans et ont une échéance de 10 ans. En cas de cessation des fonctions avant la date d'acquisition définitive, des règles de déchéance s'appliquent.

En 2020, aucun octroi n'a été effectué aux membres de l'ExCom dans le cadre des plans exceptionnels historiques d'intéressement à long terme (décrit à la section 8.1.3.A.c).

d. Programmes spécifiques récurrents à long terme d'octroi de restricted stock units

Le 25 mars 2020, des Restricted Stock Units à long terme ont été attribués à David Almeida (456.561 RSUs), John Blood (114.140 RSUs) et Fernando Tennenbaum (228.280 RSUs) comme incitant à rétention exceptionnel à long terme, en vertu du programme décrit au point 1 de la section 8.1.3.A.d. Les Restricted Stock Units sont acquises définitivement après cinq ans et, en cas de cessation des fonctions avant la date d'acquisition définitive, des règles de déchéance s'appliquent.

En 2020, aucun octroi n'a été effectué aux membres de l'ExCom dans le cadre des autres programmes spécifiques récurrents à long terme d'octroi de restricted stock units d'AB InBev (comme décrits dans la section 8.1.3.A.d. de la Politique de Rémunération).

e. Programme d'échange d'actions

En 2020, aucun membre de l'ExCom n'a participé au programme d'échange d'actions de la société (comme décrit dans la section 8.1.3.A.e).

f. Programmes visant à maintenir la cohérence des avantages accordés et à encourager la mobilité mondiale des cadres

En 2020, aucun membre de l'ExCom n'a participé à l'un des programmes de la société visant à maintenir la cohérence des avantages accordés et à encourager la mobilité mondiale des cadres (comme décrits dans la section 8.1.3.A.f).

g. Régimes de retraite

Nos cadres participent aux régimes de retraite d'Anheuser-Busch InBev que ce soit aux États-Unis, en Belgique ou dans leur pays d'origine. Ces régimes sont conformes aux pratiques prédominantes du marché dans les pays respectifs. Il peut s'agir de régimes de retraite à prestations définies ou de régimes de retraite à cotisations définies.

Le CEO et les autres membres de l'ExCom participent à un régime à cotisations définies. Aucune cotisation annuelle n'était due par la société au titre de son plan en 2020. Les cotisations des autres membres de l'ExCom s'élevaient à environ 0,20 million de dollars US au total en 2020.

h. Autres avantages

Les cadres ont également droit à une assurance invalidité, vie, médicale (y compris les soins de la vue et les soins dentaires) et à une Group Variable Universal Life (GVUL) ainsi qu'à des avantages indirects qui sont compétitifs par rapport aux pratiques du marché, dont le coût total s'élevait en 2020 à environ 0,04 million USD pour le CEO et à environ 0,06 million USD au total pour les autres membres de l'ExCom.

B. Principales conditions contractuelles d'emploi des membres du Comité Exécutif (ExCom) en 2020

Voir la section 8.1.3.C pour une description des principales conditions contractuelles d'emploi des membres de l'ExCom, y compris les accords de cessation de fonctions.

Avec effet au 29 avril 2020, Felipe Dutra (ancien Chief Financial and Technology Officer) a quitté la société. Il a reçu une indemnité de licenciement n'excédant pas la somme de 12 mois de son salaire de base et de la moyenne des rémunérations variables versées au cours des deux dernières années.

Carlos Brito a été nommé au poste de CEO à compter du 1er mars 2006. En cas de cessation de son emploi pour des raisons autres qu'un motif grave, le CEO a droit à une indemnité de licenciement de 12 mois de rémunération, y compris la rémunération variable décrite ci-dessus.

C. Récupération de la rémunération variable

Des dispositions relatives aux *malus* ont été incluses dans les plans de rémunération en actions et d'intéressement à long terme relatifs aux octrois effectués en 2020 (voir section 8.1.3. D.). Aucune rémunération variable n'a été récupérée en 2020.

D. Options détenues par les membres de l'ExCom

Le tableau ci-dessous indique le nombre de stock options LTI détenues par les membres de notre ExCom au 31 décembre 2020 dans le cadre du programme d'intéressement annuel à long terme sous forme de stock options (voir section 8.1.3.A.c).

	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI
Date d'octroi	30 Nov 2010	30 Nov 2011	30 Nov 2012	02 Dec 2013	01 Dec 2014	01 Dec 2015	22 Dec 2015
Date d'expiration	29 Nov 2020	29 Nov 2021	29 Nov 2022	01 Dec 2023	30 Nov 2024	30 Nov 2025	21 Dec 2025
ExCom ⁽¹⁾	0	336.713	584.073	372.870	214.336	36.035	487.804
Prix d'exercice (EUR)	42,41	44,00	66,56	75,15	94,46	121,95	113,00
	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI	Options LTI
Date d'octroi	01 Dec 2016	20 Jan 2017	1 Dec 2017	22 Jan 2018	25 Jan 2019		02 Dec 2019
Date d'expiration	30 Nov 2026	19 Jan 2027	30 Nov 2027	21 Jan 2028	24 Jan 2029		01 Dec 2029
ExCom ⁽¹⁾	36.728	425.403	19.112	436.286	122.717		168.268
Prix d'exercice (EUR)	98,04	98,85	96,70	94,36	65,70		71,87

(1) Les options suivantes ont été exercées en 2020 :

- a. David Almeida a exercé 51.095 options LTI du 30 décembre 2010 avec un prix d'exercice de EUR 42,41.
- b. John Blood a exercé 6.734 options LTI du 30 décembre 2010 avec un prix d'exercice de EUR 42,41.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'options détenues par les membres de l'ExCom au 31 décembre 2020⁽¹⁾ dans le cadre de l'octroi exceptionnel d'options en novembre 2008 (*the November 2008 Exceptional Option Grant*).

	Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008 Options de Catégorie B	Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008 Options de Catégorie B – Renonciation au Dividende 09	Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008 Options de Catégorie B – Renonciation au Dividende 11	Octroi exceptionnel d'options en novembre 2008 Options de Catégorie B – Renonciation au Dividende 13
Date d'octroi	25 Nov 2008	1 Dec 2009	11 July 2011	31 May 2013
Date d'expiration	24 Nov 2023	24 Nov 2023	24 Nov 2023	24 Nov 2023
ExCom ⁽²⁾	133.849	300.566	0	0
Prix d'exercice (Euro)	10,32	33,24	40,35	75,82

- (1) Les Options de Catégorie A ont une durée de 10 ans à compter de leur attribution et sont acquises le 1^{er} janvier 2014. Les Options de Catégorie B ont une durée de 15 ans à compter de leur attribution et sont acquises le 1^{er} 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 dette nette/EBITDA, tel que défini (et après ajustement pour les éléments exceptionnels) tombe en dessous de 2,5 avant le 31 décembre 2013.
- (2) Les options suivantes ont été exercées en 2020 :
 - a. Carlos Brito a exercé 1.49.830 options du 25 novembre 2008 avec un prix d'exercice de 10,32 euros et 960.030 options du 1^{er} décembre 2009 avec un prix d'exercice de 33,24 euros.

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'options attribuées dans le cadre de plans exceptionnels de long terme et détenues par les membres de l'ExCom au 31 décembre 2020 (voir section 8.1.3.A.c).

	Stock Options d'intéressement 2020	Stock Options incitatives à l'intégration	Stock Options incitatives à l'intégration	Plan d'incitation à long Terme de Stock Options	Plan d'incitation à long terme de Stock Opions	Stock Options d'intéressement de mars 2020
Date d'octroi	22 décembre 2015	15 décembre 2016	5 mai 2017	1 décembre 2017	18 mai 2018	25 mars 2020
Date d'expiration	21 décembre 2025	31 décembre 2026	31 décembre 2026	31 décembre 2032	31 décembre 2032	24 mars 2030
ExCom	191,294	173,628	261,706	1,501,878	1,708,044	3,557,805
Prix d'exercice (EUR)	113,00	97,99	109,10	96,70	80,34	40,40

E. Restricted Stock Units détenues par les membres de l'ExCom

Le tableau ci-dessous indique le nombre de Restricted Stock Units détenues par les membres de l'ExCom au 31 décembre 2020⁽¹⁾.

	RSU B exceptional décembre 2012	RSU B exceptional décembre 2014	Actions Equivalentes mars 2016	Actions Equivalentes mars 2017	Actions Equivalentes mars 2018	RSU de performance août 2018	Actions Equivalentes mars 2019
Date d'octroi	14 décembre 2012	17 décembre 2014	2 mars 2016	3 mars 2017	2 mars 2018	14 août 2018	4 mars 2019
Date d'expiration	14 décembre 2022	17 décembre 2024	2 mars 2021	3 mars 2022	2 mars 2023	14 août 2023	4 mars 2024
ExCom	7,214	10,717	75,726	2,043	163,464	54,479	30,464

	Actions Equivalentes juillet 2019	Actions Equivalentes mars 2020	Octroi RSU mars 2020	LTI RSU A décembre 2020	LTI RSU B décembre 2020
Date d'octroi	29 juillet 2019	2 mars 2020	25 mars 2020	14 décembre 2020	14 décembre 2020
Date d'expiration	29 juillet 2024	2 mars 2025	25 mars 2025	14 décembre 2023	14 décembre 2025
ExCom	80,759	10,748	808,089	19,219	19,216

- (1) Les Restricted Stock Units suivantes ont été acquises en 2020 :
- 26,505 Restricted Stock Units du 4 mars 2015 détenues par Carlos Brito acquises en mars 2020 à un prix de EUR 50,14.
 - 1,339 Restricted Stock Units du 4 mars 2015 détenues par Fernando Tennenbaum acquises en mars 2020 à un prix de EUR 50,14.
 - 951 Restricted Stock Units du 4 mars 2015 détenues par John Blood acquises en mars 2020 à un prix de EUR 50,14.

8.2.3. RATIO DE RÉMUNÉRATION

Pour 2020, le rapport entre la rémunération du membre le mieux rémunéré de notre Comité exécutif et celle de l'employé le moins bien rémunéré de la société (Anheuser-Busch InBev SA/NV) était de 66,3 pour un.

Pour le calcul de ce ratio, les éléments suivants ont été pris en compte pour déterminer la rémunération totale pour 2020 : (a) salaire de base, (b) rémunération variable liée aux performances (bonus) définitivement acquise en 2020 (le cas échéant), (c) plans d'incitations à long terme acquis définitivement en 2020 (le cas échéant), (e) cotisations de retraite et (f) autres avantages, en espèces ou non (par exemple, plans de santé, etc.). Les indemnités d'expatriation (le cas échéant) ont été exclues du calcul, car elles représentent principalement le remboursement des frais supplémentaires encourus par l'employé en raison de son affectation à l'étranger.

Notre ratio de rémunération peut varier considérablement d'une année à l'autre en raison d'un certain nombre de facteurs tels que la forte proportion de rémunération variable liée aux performances (bonus) et plans d'incitations à long terme dans l'ensemble de la rémunération de nos cadres supérieurs (y compris les membres de l'ExCom) et les fluctuations des taux de change entre les années de référence.

8.2.4. INFORMATIONS COMPARATIVES SUR L'ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS ET DES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

Le tableau ci-dessous contient des informations sur l'évolution annuelle (i) de la rémunération des administrateurs et des membres de l'ExCom, (ii) des performances de la société et (iii) de la rémunération moyenne en équivalent temps plein des salariés de la société (autres que les personnes visées au point (i)), au cours des cinq derniers exercices.

Comme expliqué au point 8.2.3 ci-dessus, la rémunération de l'ExCom varie considérablement d'une année à l'autre en raison d'un certain nombre de facteurs tels que la forte proportion de rémunération variable liée aux performances (bonus) et plans d'incitations à long terme dans l'ensemble des rémunérations de nos cadres supérieurs (y compris les membres de l'ExCom) et les fluctuations des taux de change entre les exercices.

Tableau comparative sur l'évolution des rémunérations et des performances de l'entreprise au cours des cinq derniers exercices

Evolution annuelle en %	2016 vs 2015	2017 vs 2016	2018 vs 2017	2019 vs 2018	2020 vs 2019
1. Rémunération moyenne des administrateurs (total)					
Administrateurs ⁽¹⁾	14%	(56%)	(40%)	6%	0%
2. Rémunération moyenne des membres de l'ExCom (total)					
Membres de l'ExCom ⁽²⁾	19%	(25%)	(62%)	> 100% ⁽³⁾	(97%)
3. Performances d'AB InBev (Groupe)					
EBITDA (organique) ⁽⁴⁾	(0%)	13%	8%	3%	(13%)
Revenus nets (organique) ⁽⁴⁾	2%	5%	5%	4%	(4%)
Emissions de GES ⁽⁵⁾	(9%)	12%	(6%)	(14%)	(7%)
4. Rémunération moyenne des salaires de la société sur une base d'ETP					
Employés de la Société ⁽⁶⁾	(21%)	(7%)	(16%)	48%	4%

Notes explicatives

- Rémunération moyenne des membres du conseil d'administration pour un exercice donné, calculée sur la base de la valeur totale des composantes en espèces dues au regard de l'exercice concerné et de la valeur (le cas échéant) des composantes en actions acquises définitivement au cours de cet exercice, divisée par le nombre d'administrateurs qui siégeaient au conseil d'administration à la fin de cet exercice (à l'exclusion des administrateurs, le cas échéant, qui ont renoncé à leur droit à la rémunération des administrateurs).
- Rémunération moyenne des membres du Comité exécutif pour 2020 et 2019 calculée sur la base de la valeur totale des composantes en espèces (c'est-à-dire le salaire de base, les bonus, les avantages, etc.) dues au titre de l'année concernée et de la valeur (le cas échéant) des composantes en actions acquises définitivement au cours de cette année, pour tous les cadres qui ont siégé à l'ExCom à la fin de cette année.
L'ExCom a été créé avec effet au 1er janvier 2019 et succède à l'ancien Comité de direction (*Executive Board of Management, EBM*). Par conséquent, à des fins de comparaison, la rémunération moyenne décrite pour les années 2015-2018 a été calculée sur la même base pour les membres de l'ancien EBM exerçant historiquement les fonctions des membres actuels de l'ExCom.
- L'augmentation significative entre 2019 and 2018 est due à l'acquisition au 1er janvier 2019 de l'ensemble des stocks options suivantes, attribuées en 2008 et 2009 à trois membres de l'ExCom (à partir de 2019) : (a) 2,2 million *Exceptional Grant Options* (série B) de novembre 2008 avec un prix d'exercice de EUR 10,32, (b) 0,36 million *Exceptional Grant Options* (série B) de novembre 2008 avec un prix d'exercice de EUR 10,50, et (c) 1,6 million *Dividend Waiver Series Options* de décembre 2009 avec un prix d'exercice de EUR 33,24. Le prix de l'action à la date d'acquisition était de EUR 57,40.
- Basé sur les chiffres de l'EBITDA et du chiffre d'affaires net organiques du groupe, publiés dans l'annonce des résultats annuels de la société pour l'année concernée. Les chiffres à partir de 2017 reflètent l'élargissement du champ d'action après le regroupement avec SAB. Les résultats de 2018 ont été ajustés en tenant compte (i) de l'adoption des nouvelles règles IFRS sur la comptabilité des contrats de location (IFRS 16 Contrats de location) selon l'approche rétrospective complète au 1er janvier 2019 et (ii) de la classification de notre activité australienne comme activités abandonnée
- Sur la base des chiffres des émissions de GES de portée 1+2 (kgCO₂e/hl) du groupe AB InBev, tels que publiés dans le rapport annuel de l'exercice concerné. Il est à noter que les chiffres des émissions de GES de portée 1+2 (kgCO₂e/hl) avant 2017 reflètent la situation du groupe AB InBev avant son regroupement avec SAB. Les chiffres à partir de 2017 reflètent l'élargissement du champ d'application après le regroupement avec SAB.
- Calculé sur la base des normes comptables belges (somme des postes 620, 622, 623 et 624 des comptes annuels statutaires divisée par le nombre d'ETP de Anheuser-Busch InBev SA/NV figurant au poste 1003 de la balance sociale annexée aux comptes statutaires).