

SPADEL SA
Avenue des Communautés 110
1200 Bruxelles
RPM (Bruxelles) 0405.844.436

(la « Société »)

**QUESTIONS ET REPONSES (« Q&A ») RELATIVES A L'ORDRE DU JOUR DE
L'ASSEMBLEE GENERALE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES
TENUE LE 10 JUIN 2021**

1. Evolution des ventes – volumes/prix – conditionnement

- 1.1 J'ai pu observer que dans la grande distribution tant en Belgique qu'au Grand-Duché de Luxembourg, à côté des emballages en PET, sont aussi régulièrement présents, pour le SPA Reine et le SPA Intense, les emballages consignés en verre au format de 1L, ce qu'aucune marque étrangère importée ne peut offrir. Pourriez-vous indiquer pour les trois derniers exercices, par exemple, l'évolution des ventes en volume de ce format verre dans la grande distribution et, de même, l'évolution du pourcentage relatif vendu sous ce format verre par rapport au volume vendu dans le volume le plus proche (1,5 L ou 1L) en emballage PET ?

REPONSE : Le volume de formats verre « retournables » dans le *retail* a augmenté de 45% entre 2018 et 2020, passant de 17,5Mio de litres à 25,3Mio de litres. Cette augmentation s'explique par la demande des consommateurs recherchant des emballages alternatifs au plastique et a conduit à une augmentation de la distribution des offres « retournables » chez les clients consommant « à domicile ». Par conséquent, le verre « retournable » dans le *retail* représente en 2020 12,2% des ventes d'eau de SPA de plus de 1L.

La distribution sous format verre dans la grande distribution s'étend-elle également aux Pays-Bas ?

REPONSE : Non, nous ne distribuons pas de format verre « retournables » aux Pays-Bas. D'après nos études, il ne s'agit en effet pas d'un facteur important pour les consommateurs hollandais.

- 1.2 Vous avez adopté la dénomination SPA Touch pour l'ensemble des eaux aromatisées, plates comme pétillantes. Vous soulignez (page 20) qu'il y a toujours une croissance dans ce segment, mais nettement plus réduite. Si vous avez été un pionnier dans le développement des eaux aromatisées, le succès a visiblement amené plus de concurrence. N'est-ce pas au point où le « linéaire » que vous obtenez en grande surface ne permet pas la présentation de tout l'assortiment de SPA Touch, particulièrement dans la version pétillante où il y a sept saveurs ? Pourriez-vous donner une indication du volume de SPA Touch respectivement vendu via le secteur HORECA et dans la grande distribution ?

REPONSE : En effet, l'attrait de ce segment en croissance depuis quelques années déjà, n'est plus à démontrer et attire de nombreux concurrents (marques et marques de distributeurs). Cette multiplication des produits entrant sur ce segment génère une pression quotidienne sur notre linéaire en grande distribution.

Pour défendre notre position de leader nous avons mis plusieurs actions en place :

1. Un argumentaire simple et efficace de vente permettant aux représentants sur le terrain de démontrer sur une base chiffrée (i) notre leadership dans la catégorie et (ii) notre différenciation par rapport aux produits concurrents, via notre offre de goûts innovante et renouvelée régulièrement.
2. Une attention accrue sur nos *facing* dans les frigos (les nôtres ou ceux des magasins) afin d'agrandir notre présence, notre visibilité et notre disponibilité en réfrigéré.
3. Un rappel constant en central, via nos *KAMs* et *Category managers*, de notre position de leader et de la faible valeur ajoutée dans l'assortiment et pour les consommateurs, de nos concurrents proposant des goûts déjà présents dans notre assortiment.
4. Un dynamisme au niveau de la gamme en lançant de nouveaux goûts tels que « Strawberry Mint » et « Raspberry Plum ».

Les volumes « Spa Touch » sont actuellement exclusivement en PET et dès lors ne sont pas présents dans l'Horeca.

- 1.3 Qu'entendez-vous par expression « des partenariats avec des clients sélectionnés générant de la valeur pour les détaillants » (page 21, colonne de gauche) ?

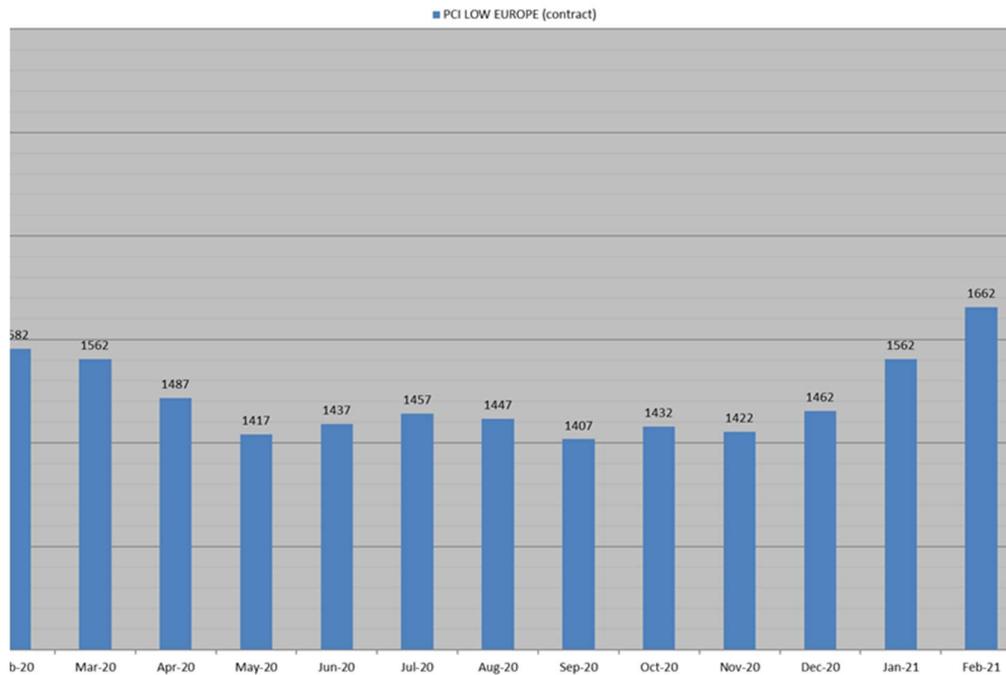
REPONSE : Ces dernières années, nous avons connu une croissance significative dans le commerce de détail traditionnel (Carrefour Hyper, Colruyt, Delhaize, etc.). En raison de la crise sanitaire liée au Covid-19, les consommateurs ont délaissé leurs magasins traditionnels au profit des magasins de proximité, des magasins indépendants et des magasins bio. Un changement que nous avons anticipé de manière proactive.

Nous avons en effet mis en place une équipe dédiée pour visiter ces magasins, ce qui a entraîné une croissance exponentielle de la part de marché dans ces points de vente. En 2020, nous nous sommes concentrés sur la conquête des Carrefour Express et des magasins bio. En 2021, nous avons ajouté les Proxy Delhaize, Spar Groen et Delfood pour l'équipe externe tout en augmentant les visites de nos *Sales Developers* dans les Intermarché, AD Delhaize, Spar et Carrefour market. Par conséquent, la distribution de nos marques et les parts de marché associées ont augmenté de manière exponentielle.

- 1.4 On peut lire que, comme d'autres matières premières, le prix du PET aurait significativement augmenté depuis début 2021. Quelle évolution avez-vous ressentie sur le prix du PET en 2020 par rapport à 2019 et depuis fin 2020 ? Cette augmentation peut-elle être reflétée dans le prix de vente aux consommateurs ? Il me semble pouvoir observer une légère augmentation des prix de base, en dehors des promotions.

REPONSE : Le tableau ci-dessous fait état de l'évolution du prix du PET (lié à l'indice PCI) à partir du mois de janvier 2020. Nous constatons clairement une forte augmentation du prix du PET à partir de janvier 2021. Le rôle du département « Achats » est toutefois d'atténuer cette tendance en contractant les matières premières au moment le plus opportun.

PCI LOW EUROPE (contract)



- 1.5 Vous soulignez une augmentation significative des recettes de ventes de limonades fruitées (page 20). L'augmentation en volume est-elle supérieure ou inférieure à celle du chiffre d'affaires ? Cette augmentation est-elle observée dans les trois pays du Benelux ou est-elle en particulier relative aux Pays-Bas, traditionnellement un marché plus amateur de ce genre de boisson ? La tendance observée en 2020 continue-t-elle au début 2021 ?

REPONSE : En 2020, les limonades fruitées ont progressé dans le retail pour atteindre 28,8 millions de litres vendus, soit une hausse de 16 % par rapport à l'année précédente (+25 % en Belgique et +11 % aux Pays-Bas), ce qui a entraîné une valeur nette des ventes de 16,5 millions d'euros, soit une hausse de 7 % par rapport à l'année précédente.

Ces chiffres de croissance sont conformes à la croissance de la catégorie (+17% en Belgique / +7% aux Pays-Bas).

Au Luxembourg, la part de marché de nos limonades est encore faible et la crise sanitaire liée au Covid-19 a eu un réel impact négatif sur nos chiffres totaux en 2020.

En 2021, nous prévoyons une croissance encore plus rapide des limonades sur l'ensemble du marché Benelux.

2. Marketing

Comment ont évolué en 2020, par rapport aux deux exercices précédents, les dépenses de marketing, hors promotions directes (effectuées pour soutenir les ventes et les produits nouveaux) ? Comment ont évolué les budgets alloués respectivement à différents modes de communication dans ce domaine ?

REPONSE : Les dépenses dites « Above-the-Line » sont restées relativement stables au cours des 3 dernières années. L'année 2020 révèle une légère contraction des dépenses, suite aux coupes réalisées en 2020 pour adresser les challenges volumes que nous avons rencontré dans le contexte sanitaire lié au Covid-19.

Le groupe cible très large de nos produits débouche sur un mix média équilibré alliant les médias traditionnels de masse (TV, Affichage) et *touch-point* plus ciblé et agile comme le digital.

3. Bulgarie

Je me réfère aux pages 15 et 24/25.

- 3.1 Quel est l'ensemble des formats sous lesquels Devin commercialise de l'eau minérale ou de l'eau de source ? Faut-il comprendre que si, dans les pays où SPA est commercialisé, le format de 1,5L est le format principal à domicile, en Bulgarie ce serait un format de 2,5L ? S'il en est bien ainsi, à quoi attribuez-vous une telle différence de choix par le consommateur ?

REPONSE : Les formats commercialisés par Devin varient de 33 cl à des contenants de 11 L ou 19 L réutilisables. Le principal format pour la consommation à domicile en Bulgarie est le « grand contenant » de 11 litres, ce qui s'explique par 1) le prix par litre et 2) la possibilité de disposer d'une plus grande quantité d'eau à domicile. Ces deux facteurs sont en effet déterminants pour le choix du format consommé à domicile.

- 3.2 Le format de 19L, vendu par un canal de distribution distinct, est renseigné permettre une réutilisation de 24 fois. Une telle faculté de réutilisation a-t-elle une incidence importante sur le prix de revient du litre vendu au cours du cycle complet d'utilisation d'une même bouteille ? Et ce en regard notamment du coût de l'acheminement et de la reprise à domicile.

REPONSE : Le format 19L est principalement destiné aux bureaux. La possibilité de réutiliser les « grands contenants » permet de réduire le prix au litre et de disposer d'une quantité d'eau suffisante dans les bureaux.

- 3.3 Vous indiquez page 24 qu'un plan d'investissement de 17 millions d'euros doit suffire à doubler la capacité de l'usine de Devin. Quand ce programme sera-t-il achevé et la capacité nouvelle disponible ? Le marché peut-il absorber rapidement une telle augmentation de capacité ? En parallèle au volume, ces nouvelles installations permettront-elles l'introduction de produits nouveaux (comme réalisé en Belgique) et plus de flexibilité sur les formats et type de produits ?

REPONSE : La première étape du « Master Plan » (qui vise le plan d'investissement à Devin), à savoir l'installation de 2 nouvelles lignes de production devrait être achevée en 2021. La deuxième étape du Master Plan, à savoir l'agrandissement des espaces de stockage, devrait être achevée fin 2023. Grâce à ces nouveaux investissements, Devin (i) devrait avoir une capacité suffisante pour couvrir les 7 à 10 années à venir et (ii) renforcera encore davantage sa capacité d'innovation.

4. Eléments du résultat 2020 – évolution constatée sur les cinq premiers mois de 2021

En page 39, divers éléments non-récurrents, sont mentionnés ; ils font, globalement, que le résultat opérationnel récurrent est en baisse en 2020, alors que le résultat opérationnel est lui stable.

- 4.1 Hors facteurs saisonniers, 2021 ne devrait-elle pas apporter une amélioration des volumes vendus par rapport à 2020 ?

REPONSE : Les mesures de confinement actuellement encore en vigueur continuent à avoir un impact considérable sur la consommation hors domicile et plus particulièrement dans le secteur de la restauration en particulier. Le bilan sur l'ensemble de l'année dépendra de l'évolution de la crise sanitaire et de la rapidité d'un « retour à la normale » de la consommation dans les différents canaux. Il ne faut pas sous-estimer le risque de faillites lié à la pandémie : le chiffre souvent cité est de l'ordre de 20 à 30%. Nous n'avons pas les éléments en main pour nous prononcer avec confiance sur ces prévisions.

- 4.2 Prévoyez-vous des éléments non-récurrents en 2021 susceptibles de distordre la comparaison d'une année à l'autre ?

REPONSE : Nous n'avons pas enregistré d'élément non-récurrent majeur à ce jour susceptible de distordre la comparaison d'une année à l'autre et nous n'avons pas connaissance à ce jour d'éléments de ce type pouvant intervenir dans les mois à venir.

- 4.3 L'évolution de la pandémie, avec la prévisibilité limitée qui la caractérise, ne devrait-elle pas ménager une augmentation de la consommation hors domicile ainsi que le « mix produits » ?

REPONSE: Le relâchement des mesures de confinement et l'ouverture progressive de l'Horeca dans les différents marchés devraient effectivement avoir un impact positif sur la consommation hors-domicile et les ventes de formats « nomades », avec un effet « mix produits » favorables au niveau des marges.

Toutefois, la perte des ventes des 5 premiers mois au niveau de l'Horeca ne pourra être compensée par la croissance des ventes dans le *retail*.

- 4.4 Dans l'ensemble, comment se dessinent vos ventes et les résultats au bout des cinq premiers mois de 2021 ?

REPONSE : A fin mai, notre volume d'activité est en recul de près de 4% par rapport à l'année passée. Cette évolution s'explique notamment (majoritairement) par les mesures de confinement qui ne sont entrées en vigueur qu'à la fin du trimestre de l'année passée et ayant conduit à un effet de stockage par de nombreux ménages lors de l'annonce au mois de mars. Nous poursuivons notre croissance dans le *retail* mais celle-ci est insuffisante pour compenser l'absence de ventes dans l'Horeca.

5. Résultats statutaires 2020 versus résultats consolidés

- 5.1 Le résultat statutaire, dont dépendent l'affectation de résultat et le dividende, reflète une baisse (de 24,8 à 10,2 millions d'euros) bien plus importante que celle du résultat consolidé qui montre une stabilité à 27,3 contre 27,0 millions d'euros en 2019. Ce résultat statutaire est dépendant des dividendes perçus des filiales. Vous indiquez en page 41 que ceux versés par SPA Monopole et SPADEL Nederland ont été sensiblement réduits, tandis que DEVIN n'a pas versé de dividende en 2020. Pourriez-vous indiquer l'évolution des résultats effectifs de ces trois filiales et commenter dans quelle mesure la diminution ou l'absence de dividendes - comme pour DEVIN – résulte d'une modification de la politique de remontée du résultat vers la maison-mère ?

REPONSE: Les résultats des filiales de Spadel SA ainsi que les dividendes distribués au cours des 4 dernières années sont repris dans les tableaux ci-dessous.

Par souci de clarté nous avons également synthétisé les dividendes perçus par Spadel SA, auprès de ses filiales, au cours des derniers exercices.

La politique de remontée des résultats n'a pas été modifiée au cours de ces dernières années. Excepté des raisons de besoin de financement liés des investissements majeurs, elle consiste à remonter vers la maison mère la quasi-totalité des bénéfices générés (comme le montre les tableaux ci-dessous).

L'absence de dividende de Devin en 2018 et 2019 s'explique par le financement d'un plan d'investissements majeur (consistant en deux nouvelles lignes de production et des agrandissements des espaces de stockage) pour faire face à sa croissance.

Spa Monopole (K€)	2020	2019	2018	2017
Résultat Net	3.406	3.637	15.013	12.764
Dividende distribué (*)	3.612	3.311	9.030	12.040

Spadel Nederland (K€)	2020	2019	2018	2017
Résultat Net	7.012	4.975	7.690	5.219
Dividende distribué (*)	7.000	5.000	8.000	5.000

Devin (K€)	2020	2019	2018	2017
Résultat Net	8.594	9.751	8.353	6.654
Dividende distribué (*)	10.000	0	0	6.000

Spadel SA (**) (K€)	2020	2019	2018
Spa Monopole	3.311	9.030	12.040
Spadel Nederland	5.000	8.000	5.000
Devin	0	0	6.000
Total	8.311	17.030	23.040

(*) Dividende décidé par l'AG relatif à l'exercice concerné

(**) Dividendes perçus par Spadel SA au cours des exercices concernés

- 5.2 Y a-t-il eu des changements dans les règles IFRS ou dans leur entrée en vigueur susceptibles d'affecter la comparabilité des résultats d'une année à l'autre ?

REPONSE : Les comptes statutaires de Spadel SA sont établis selon les normes comptables belges. Les comptes consolidés 2020, établis selon les normes comptables internationales IFRS, ont été affectés par un reclassement comptable des dépenses commerciales en déduction du chiffre d'affaires conformément à la norme IFRS 15. Il est à noter que ce retraitement n'a pas eu d'impact sur le résultat opérationnel. Il s'agit d'un reclassement entre les lignes du compte de résultats. Il n'y a pas d'autres éléments résultant d'une modification des normes IFRS susceptibles d'affecter la comparabilité des résultats d'une année à l'autre.

- 5.3 Le rôle de SPADEL S.A. au sein du groupe comporte-t-il des prestations de commercialisation, de centralisation d'achats, de frais de campagnes publicitaires etc., au profit des filiales ? Les conditions de ces interventions sont-elles stables au fil des exercices ? Les prix de transfert qu'elles peuvent impliquer sont-ils acceptés par les autorités fiscales, de part et d'autre ?

REPONSE: Spadel SA achète les produits finis à Spa Monopole SA et Bru Chevron SA et les commercialise sur les marchés belge et luxembourgeois. Par ailleurs, une série de prestations de services sont refacturées entre les différentes sociétés du groupe. Il s'agit principalement de services de support centralisés tels que l'informatique, la finance, les ressources humaines, le juridique, la R&D, ... qui sont refacturés aux entités qui utilisent ces services.

Tant les produits finis, que les services, sont facturés sur base d'une politique de prix de transfert largement documentée et conforme aux normes fiscales et de l'OCDE. Ces prix de transfert ont fait l'objet d'un contrôle fiscal par la 'Cellule Prix de Transfert' de Bruxelles en 2018. Ceux-ci n'ont appelé aucune remarque ou rectification de la part des autorités fiscales.
