



Spadel

RAPPORT ANNUEL 2013

Pour tous
les moments
d'hydratation
au quotidien



WATTWILLER

Carola

BRECON
CARREG

Table des matières

4	Chiffres clés	
6	Avant-Propos	
8	Faits Marquants 2013	
10	Comité Exécutif	
11	Spadel en bref	
13	Nos marques	
16	People @ Spadel	
18	Activités industrielles	
19	Activités des marchés	
	Belgique et Grand Duché de Luxembourg	20
	Pays-Bas	22
	France	24
	Royaume-Uni	26
	Autres marchés	28
29	Thermalisme et santé	
30	Rapport Financier	
	Déclaration de gouvernement d'Entreprise	31
	Administration et Direction de Spadel en 2013	42
	Rapport de gestion du Conseil d'Administration sur l'exercice 2013	44
	Informations générales	51
	Etat consolidé de la situation financière	52
	Etat consolidé du résultat global	54
	Etat consolidé des variations des capitaux propres	56
	Tableau consolidé des flux de trésorerie	57
	Annexes aux comptes consolidés	58
	1. Résumé des principales règles d'évaluation	58
	2. Gestion du capital	64
	3. Gestion des risques financiers	64
	4. Estimations comptables et jugements significatifs	66
	5. Information sectorielle	67
	6. Liste des filiales, sociétés mises en équivalence et regroupement d'entreprise	70
	7. Actifs incorporels	72
	8. Immobilisations corporelles	73
	9. Créances commerciales et autres créances	74
	10. Stocks	75
	11. Actifs financiers	76
	12. Trésorerie et équivalents de trésorerie	76
	13. Capital	76
	14. Réserves consolidées	77
	15. Dettes financières	77
	16. Dettes pour avantages au personnel	78
	17. Actifs et dettes d'impôts différés	83
	18. Dettes commerciales	85
	19. Autres dettes	85
	20. Provisions	85
	21. Frais de personnel	86
	22. Autres produits/(charges) opérationnels	87
	23. Produits financiers	88
	24. Charges financières	88
	25. Impôts	88
	26. Passifs latents et actifs latents	89
	27. Droits et engagements	89
	28. Informations relatives aux parties liées	89
	29. Evénements postérieurs à la date de clôture	90
	30. Résultat par action	90
	31. Dividende par action	90
	32. Emoluments du Commissaire et des personnes qui lui sont liées	90
91	Comptes annuels abrégés	
94	Déclaration des personnes responsables	
95	Rapport du Commissaire	
96	Contacts	

↑ Chiffre d'affaires de
210,4^{mio €} (+6,1%)

EBIT de
17,3^{mio €} (+33,5%) ↑

↑ EBITDA de
30,0^{mio €} (+19,8%)

Bénéfice net de
11,8^{mio €} (+32%) ↑



Volume total de
526,6^{mio de litres}



743
collaborateurs

5 sites de production
en Europe

Investissements
industriels de
6,9^{mio €}

Leader du marché
des eaux minérales
naturelles au Benelux

Leader régional en
Alsace et au Pays de
Galles

Spadel dans Top-10 des
entreprises durables
(European Business
Awards)

Chiffres clés

Groupe Spadel (millions d'EUR)	2009	2010	2011	2012	2013 ¹
Chiffre d'affaires	199,2	196,5	196,9	198,2	210,4
EBITDA	32,4	28,9	23,9	24,9	30,0
Bénéfice (perte) d'exploitation	18,8	16,3	12,3	12,8	17,3
Produits financiers	1,7	1,1	0,9	1,0	0,6
Charges financières	-0,7	-0,7	-0,6	-0,5	-0,9
Bénéfice (perte) avant impôts	19,8	16,6	12,7	13,3	17,1
Impôts et impôts différés	-5,1	-3,9	-4,0	-4,3	-5,3
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	14,7	12,8	8,7	8,9	11,8
Total du bilan	234,7	190,8	201,4	199,7	224,6
Capitaux propres	138,5	89,1	93,7	99,4	105,5
Actifs immobilisés	96,6	97,3	96,4	92,0	99,1
Données consolidées par action²					
Bénéfice (perte) d'exploitation	4,54	3,92	2,97	3,08	4,16
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	3,54	3,08	2,10	2,16	2,84
Dividende brut	1,00	1,00	0,80	0,84	1,00
Dividende net	0,75	0,75	0,60	0,63	0,75
Cours de Bourse					
Clôture de l'exercice	54,00	55,99	53,65	71,49	69,25
Maximum	75,45	62,89	59,99	71,49	74,75
Minimum	50,00	51,00	55,00	54,61	60,40
Nombre total d'actions ³	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350
Nombre d'actions hors autocontrôle	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350	4.150.350

¹ Les chiffres antérieurs à 2013 ne sont pas retraités selon la norme IAS 19 révisée à compter du 1^{er} janvier 2013.

² Données recalculées sur la base des actions en circulation (donc hors autocontrôle).

³ Cotation sur EURONEXT BRUSSELS (Code ISIN: BE 0003798155).

Ces performances s'inscrivent pleinement dans notre ambition de poursuivre une croissance rentable et durable constante.

Johnny Thijs, Président



Avant-Propos

Une bonne année placée sous le signe d'une croissance rentable et durable

Spadel a connu une bonne année 2013 qui découle de plusieurs facteurs:

- la nouvelle organisation axée sur les marchés, avec un Country Director par pays. Cette organisation permet à l'entreprise de se concentrer au maximum sur les spécificités et les besoins des pays où nous sommes actifs. Elle s'inscrit pleinement dans notre valeur de «proximité» avec nos clients et nos consommateurs;
- la réduction des coûts que nous avons instaurée ces dernières années à tous les niveaux de l'organisation (unités de production, services centraux) afin d'adapter les coûts à l'évolution des volumes;
- la stratégie d'innovation basée sur de nouveaux produits et le renforcement des plans marketing et commercial pour toutes nos marques;
- la météo estivale favorable à la consommation d'eau et de boissons rafraîchissantes.

Ces facteurs nous ont permis de préserver nos parts de marché. Nous avons d'ailleurs la ferme intention, à terme, de les renforcer et d'accroître nos volumes. Grâce à ces efforts, Spadel

a connu une augmentation notable de son résultat d'exploitation en 2013. Ces performances s'inscrivent dans notre ambition de poursuivre une croissance rentable et durable.

Spadel a réalisé une belle prestation dans les marchés belge et luxembourgeois qui a été soutenue par la croissance des volumes vendus, ainsi que par un «mix produit» favorable lié à la bonne performance des petits formats. Aux Pays-Bas, la situation de la distribution s'est normalisée après l'indisponibilité temporaire de certains produits dans d'importants supermarchés. Nous avons donc à nouveau pu exploiter tout le potentiel de nos marques. Nous n'en restons pas moins confrontés à la forte concurrence des marques bon marché et des hard-discounts dans tous les marchés où nous sommes actifs.

La stratégie de croissance de Spadel n'est pas seulement organique. Nous cherchons aussi des opportunités d'acquisition intéressantes, susceptibles de renforcer nos positions de leader régional. Nous avons ainsi acquis, en juillet 2013, la S.A. des Eaux Minérales de Ribeauvillé, qui commercialise Carola, une marque à fort ancrage régional, en Alsace. Avec Carola, Spadel s'est assuré une position de choix dans le segment de la consommation hors domicile CHR (cafés, hôtels, restaurants) en Alsace. Une position qui vient

compléter celle de la marque Wattwiller, principalement active dans le segment de la consommation à domicile.

L'intégration de l'équipe Carola au sein de Spadel est en cours. L'heure est à l'élaboration des plans de vente et de marketing censés renforcer davantage Carola comme marque régionale forte sur le marché français. Il était essentiel que cette acquisition soit menée à bien à court terme afin de nous apporter la confiance nécessaire pour poursuivre sur notre lancée.

Notre marque galloise Brecon Carreg a enregistré une remarquable croissance en volume et a également augmenté sa part de marché dans le segment de l'eau minérale naturelle plate dans la région de Wales & West.

L'intégration de SAP dans les unités de production belges de Spa Monopole et Bru-Chevron a également été finalisée, moyennant la mobilisation de nombreux collaborateurs. Elle nous a permis de réaliser d'importantes avancées sur le plan financier et administratif. L'intégration de SAP dans nos filiales françaises est prévue pour le début 2014.

Le Conseil d'Administration souhaite remercier toutes les personnes de l'organisation impliquées dans ces projets pour leur dévouement et leur efficacité.

Les ambitions de Spadel sont claires. Si notre marché intérieur historique, le Benelux, restera notre principal marché, notre stratégie de croissance prévoit le renforcement de notre position sur d'autres marchés et éventuellement d'en conquérir de nouveaux.

Outre la création de valeur et l'« excellence opérationnelle », le développement durable constitue également un pilier à part entière de notre plan stratégique. La durabilité est, en effet, ancrée dans la mission de Spadel. Le Groupe a joué et continue de jouer un rôle de pionnier en la matière. En 2014, nous fêterons le 125^e anniversaire de la première zone protégée des sources de Spa. Il s'agissait d'ailleurs de la toute première d'Europe. En sa qualité de numéro un du marché régional, Spadel entend aussi renforcer sa position de leader du développement durable. C'est pourquoi nous sommes très fiers que Spadel fasse partie, dans le cadre des European Business Awards, du top 10 des entreprises durables (tous secteurs confondus). Une reconnaissance amplement méritée pour une entreprise sincèrement impliquée dans le développement durable.

Le Conseil d'Administration souhaite, par ailleurs, souligner l'importance de l'organisation, qui rassemble des collaborateurs de qualité, tournés vers le marché et animés d'un même esprit d'équipe: « One Team One Company ».

Nous avons réalisé de nets progrès dans ce domaine aussi.

Le Conseil d'Administration veut profiter de l'acquisition de Carola pour accueillir une nouvelle Administratrice dotée d'une expérience avérée dans le secteur des boissons et sur le marché français. Elle aidera le Conseil d'Administration à poursuivre le travail avec succès. Le Conseil d'Administration proposera la nomination de cette personne lors de l'Assemblée Générale de juin 2014.

Le Conseil d'Administration se compose d'un groupe de personnes qui mettent leurs connaissances et leurs compétences en commun au profit de l'entreprise. Nous constatons avec une grande satisfaction que l'entreprise est à nouveau sur les rails, prête à concrétiser les objectifs ambitieux de son plan stratégique. À cet égard, le Conseil compte sur le Comité Exécutif, le Management Team et l'organisation tout entière pour collaborer intensivement et poursuivre le travail avec passion en vue de la réussite de Spadel sur les marchés où nous sommes actifs. Nous remercions de tout cœur chacun des collaborateurs.



Marc du Bois,
Administrateur
délégué

Faits marquants

mars

Lancement de la
bouteille 50 cl **Wattwiller**
personnalisable



avril

Lancement de
Spa Pétillant & Citron
et **Spa Pétillant & Menthe**
au Benelux



septembre

Ouverture à Spa Monopole du
centre de visite «L'Eaudyssée de Spa»

2013

9

mai



Lancement des cannettes
33 cl Spa Citron et
Spa Lemon Cactus
au Benelux



Relance du **packaging**
flambant neuf de la gamme
Brecon Carreg



Juillet

Acquisition de la SA des Eaux
Minérales de Ribeauvillé
(Alsace)

Juin

20^e anniversaire
des Grandes Sources de Wattwiller

octobre

**125^e
anniversaire**
de Carola



Spadel est Champion
national belge des European
Business Awards et fait partie
du top 10 des entreprises
durables en Europe

décembre

décembre

Élection de Marc du Bois,
administrateur délégué,
comme Manager de l'année
2013 en Belgique



Comité Exécutif



(en haut, de gauche à droite)

Franck Lecomte
General Manager France et UK
Dirk Van de Walle
Country Director Belux & Export

Erika De Vos
Directeur Ressources Humaines
Stefan De Clercq
Country Director Pays-Bas

Vincent Mazy
Directeur Opérations

(en bas, de gauche à droite)

Mary Yvonne Franceschini
Assistante
Marc du Bois
Administrateur délégué – Président du Comité Exécutif

Didier De Sorgher
Directeur financier

Spadel en bref

Spadel produit et commercialise des eaux naturelles, c'est-à-dire minérales et de source ainsi que des limonades à base d'eau minérale naturelle.

L'entreprise continue à investir et à croître, grâce à ses innovations mais aussi grâce à des acquisitions ciblées de marques régionales fortes. Elle a acquis en juillet 2013, la SA des Eaux Minérales de Ribeauvillé en Alsace qui commercialise la marque d'eau de source Carola. Spadel dispose désormais de 5 sites de production en Europe :

- Spa Monopole (Spa, Belgique)
- Bru-Chevron (Stoumont-Lorcé, Belgique)
- Les Grandes Sources de Wattwiller (Wattwiller, France)
- Les Eaux Minérales de Ribeauvillé (Ribeauvillé, France)
- Brecon Mineral Water (Trap, Pays de Galles)

Fin 2013, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 210,4 mio € et un bénéfice d'exploitation de 17,3 mio €. Spadel, dernier grand minéralier indépendant familial belge, emploie 743 personnes et est leader au Benelux dans le secteur des marques d'eaux minérales naturelles. Le volume total vendu en 2013 est de 526,6 millions de litres¹.

Notre raison d'être

Spadel - L'eau et l'homme, le meilleur de la nature proche de vous.

Notre engagement

Nous nous engageons à vous offrir tout au long de votre vie, des réponses naturelles et sans cesse meilleures à vos besoins d'hydratation et vos envies de rafraîchissement.

Notre responsabilité

- Créer de la valeur ajoutée pour tous garantissant la pérennité de l'entreprise.
- Réduire, toujours plus, notre impact sur l'environnement et préserver la nature pour garantir des boissons de qualité aux générations futures.
- Etre à l'écoute de toutes nos parties prenantes pour construire ensemble une entreprise durable dans un monde durable.

Nos valeurs

Passion • Ouverture • Proximité • Progrès

¹ Inclus 6 mois de volume pour Carola.



SPADEL... l'eau et l'homme, le meilleur de la nature proche de VOUS.

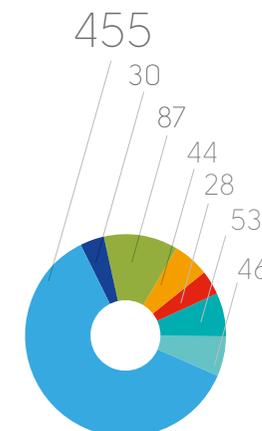
Structure du Groupe

- Spadel S.A. pour la Belgique, le Grand-duché du Luxembourg et la grande exportation.
- Spadel Nederland B.V. pour les Pays-Bas.
- Les Grandes Sources de Wattwiller S.A.S. pour la France.
- La S.A. des Eaux Minérales de Ribeauvillé pour la France
- Spadel UK, succursale de Spa Monopole S.A., pour la Grande-Bretagne.

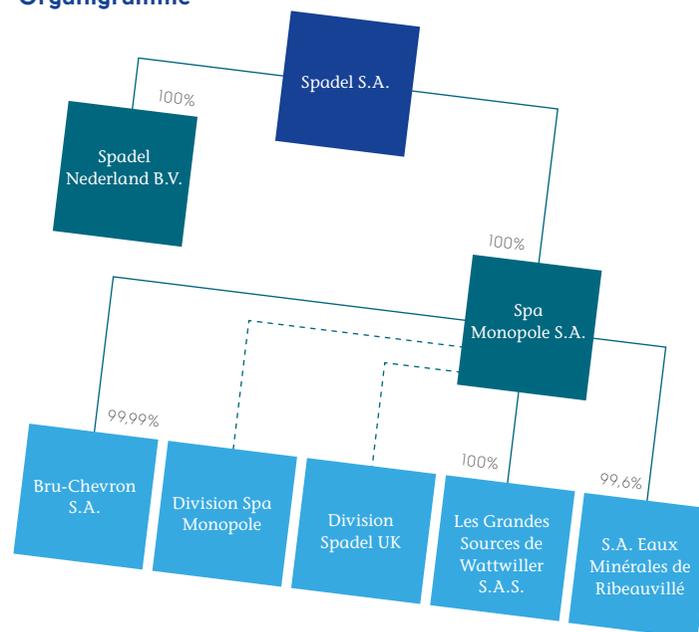
Comité Exécutif

- **Marc du Bois**, Administrateur délégué – Président du Comité Exécutif
- **Dirk Van de Walle** Country Director Belux & Export
- **Stefan De Clercq** Country Director Pays-Bas
- **Didier De Sorgher**, Directeur Financier
- **Vincent Mazy** Directeur Opérations
- **Franck Lecomte** General Manager France et UK
- **Erika De Vos** Directeur Ressources Humaines
- **Mary Yvonne Franceschini** Assistante

Effectif Groupe Spadel fin 2013: 743



Organigramme





Nos marques

13



WATTWILLER

Carola

BRECON
CARREG

Spadel s'engage à offrir au quotidien des réponses naturelles, sans cesse meilleures, à vos besoins d'hydratation et à vos envies de rafraîchissement. C'est pourquoi notre gamme de boissons propose de l'eau naturelle, minérale ou de source, ainsi que des limonades à base d'eau minérale naturelle.

Les eaux minérales naturelles

Spa

Qui dit eau minérale naturelle au Benelux dit... Spa. Les sources d'eaux minérales naturelles de Spa jaillissent au cœur même des Fagnes en Belgique dans une zone aquifère rigoureusement protégée depuis 1889 et qui s'étend sur 13.177 ha (26.340 terrains de football). Spa est disponible en 3 variétés: non pétillante, naturellement légèrement pétillante et intensément pétillante.

Info: www.spa.be - www.spa.nl

Spa Reine, la pureté qui protège

Spa Reine est leader du marché des marques d'eaux non pétillantes en Belgique et aux Pays-Bas. Elle est très faiblement chargée en sels minéraux et est donc particulièrement recommandée pour la préparation de l'alimentation des nourrissons et pour les régimes pauvres en sel. Mais elle convient à tous, à tout moment et sans restriction.

Il existe une bouteille Spa Reine pour chaque occasion et pour tous les besoins. Spa Reine propose une gamme de bouteilles en PET dont chaque format (33 cl, 50 cl, 75 cl, 1 L, 1,5 L et 2 L) a été spécifiquement conçu pour une utilisation particulière: au lever, en route, au travail ou simplement lors d'un repas familial.

Spa Reine est la première en Europe à proposer des bouteilles en PET contenant 50% de matière recyclée. Depuis 1975, le poids des bouteilles Spa Reine a diminué d'environ 50%. Ces efforts ont

significativement diminué le besoin en ressources. Les étiquettes sont fabriquées en papier recyclé et imprimées avec de l'encre végétale. Spa Reine a ainsi un profil écologique totalement inédit en Europe.

La gamme de bouteilles Spa Reine en verre est disponible en conditionnements de 25 cl, 50 cl, 75 cl et 1 L.



Spa pétillant: faites pétiller votre quotidien

Vous avez besoin d'un rafraîchissement pétillant? Laissez-vous surprendre par les bulles délicieusement intenses de Spa Barisart ou laissez-vous séduire par les bulles naturellement délicates de Spa Marie-Henriette. Les bouteilles en PET contiennent 25% de matière recyclée et des étiquettes en papier recyclé imprimées avec de l'encre végétale.

Intensément pétillante

Dès la première gorgée, l'eau intensément pétillante Spa Barisart et ses étiquettes rouges annoncent la couleur: une déferlante de bulles pour un plaisir «intense». Elle existe en cannette (33 cl), en bouteille PET (50 cl, 1 L et 1,5 L) et en bouteille en verre (25 cl, 50 cl, 75 cl et 1 L).

«Naturellement» légèrement pétillante
Délicate, naturelle et raffinée: tels sont les premiers mots qui viennent à l'esprit pour décrire Spa Marie-Henriette. Après un voyage de plus de 50 ans dans les roches ardennaises, l'eau jaillit «naturellement» légèrement pétillante. Un miracle de la nature qui ravit les consommateurs à la recherche de douceur. Spa Marie-Henriette est disponible en bouteille PET (50 cl et 1 L) et en bouteilles en verre (50 cl et 75 cl).



Bru donne vie aux repas

Une eau minérale naturellement et légèrement pétillante à la source naît des profondeurs souterraines des Ardennes belges: Bru. Un équilibre minéral parfait, une faible teneur en sel et une pétillance naturelle et légère. Elle est disponible avec de fines bulles et sans bulles.

Lors d'un repas, le passage d'un plat ou d'un vin à un autre peut s'avérer périlleux. L'eau peut alors jouer un rôle fondamental. Grâce à sa composition unique, Bru est depuis toujours, le partenaire idéal de la gastronomie et des gastronomes.

Pour preuve de sa qualité unique, Bru a obtenu le «Superior Taste Award»,



confirmant son appartenance aux produits de qualité exceptionnelle. Mais pour Bru, partager un bon repas c'est aussi passer un moment de convivialité unique. L'eau contribue ainsi à donner vie aux repas grâce à sa fine pétillance naturelle. La gamme en verre (25 cl, 50 cl, 75 cl et 1 L) de Bru est surtout proposée dans la restauration où elle est disponible avec ou sans fines bulles. Cautionnée par les plus grands chefs et sommeliers, elle est l'eau de table par excellence. Les bouteilles en plastique PET sont disponibles en 50 cl, 80 cl et 1,25 L.

Info: www.bru.be

Wattwiller, une valeur pure

La source de l'eau minérale naturelle de Wattwiller se trouve dans le Parc Naturel Régional des Ballons des Vosges (en Alsace). Un véritable écrin de pureté. Cette eau faiblement minéralisée a la particularité unique de ne pas contenir de nitrate et d'avoir une très faible teneur en sodium. Recommandée pour l'alimentation des nourrissons et les régimes pauvres en sodium, elle est donc idéale pour chaque membre de la famille, toute l'année. Un véritable don de la nature que nous nous efforçons à préserver chaque jour en protégeant sa source et son environnement.

Wattwiller se décline dans une gamme d'eaux plates, légèrement et fortement pétillantes. Elle existe en conditionnements PET (50 cl, 1 L et 1,5 L) et en verre recyclable (50 cl).



Info: www.wattwiller.com

Carola

C'est au cœur de l'Alsace, entre paysages vallonnés et forêts, que le Docteur Staub redécouvre la source de Ribeauvillé en 1888. Il lui donnera le nom de Carola, en hommage à sa femme Caroline. L'eau de source Carola s'invite, depuis 125 ans, sur la table des Alsaciens, à la maison comme au restaurant et fait partie à part entière du patrimoine alsacien. Elle propose une large gamme d'eaux: plates (la Bleue), légèrement pétillantes (la Verte), pétillantes (la Rouge) et aromatisées (Citron/Citron vert et Pamplemousse/Orange sanguine), en PET et Verre consigné.

Info: www.carola.fr



Brecon Carreg

L'eau minérale naturelle Brecon Carreg est puisée au sein du Parc National de Brecon Beacons, un des dix parcs nationaux britanniques: un écrin de pureté comme le Pays de Galles peut en offrir. Compte tenu de sa faible teneur en sodium, Brecon Carreg est recommandée pour les régimes pauvres en sel. Sa pureté est également confirmée par sa faible teneur en nitrates. C'est la 1^{re} eau minérale naturelle galloise.



Les eaux aromatisées

Spa

La gamme Spa pétillant propose, depuis 2013, deux boissons aromatisées Spa pétillant & : Citron et Menthe. Il s'agit d'une combinaison rafraîchissante de l'eau minérale naturelle intensément pétillante de Spa et d'un zeste d'arôme naturel de citron ou de menthe. 100% naturel, sans sucre ajouté et 0 calorie.

Carola

Pour le plaisir de vos papilles, l'eau de source Carola se décline dans la gamme «Aros». Des eaux aromatisées: Citron/Citron vert ou Pamplemousse/Orange sanguine. À consommer sans modération!

Les limonades

Spa Citron, 100% naturelle

Le nouveau Spa Citron contient 100% d'ingrédients naturels: l'eau minérale naturelle Spa, du jus de citron naturel et du sucre de canne.



Spa Fruit, laissez-vous rafraîchir par la nature

Spa Fruit, c'est la rencontre unique de l'eau minérale naturelle de Spa et des fruits. Découvrez cette combinaison unique en limonades plates et pétillantes.



Pétillante

Une boisson des plus rafraîchissantes, surprenante et naturelle, une variété de goûts, des mélanges de fruits uniques pour tous ceux qui cherchent une boisson rafraîchissante plus naturelle. Une véritable irruption fruitée.

Les limonades pétillantes sont disponibles en bouteille PET (50 cl et 1,5 L), en bouteilles en verre (25 cl et 1 L) et en cannette (33 cl).



Non pétillante

Spa Fruit non pétillante est un pur plaisir grâce au délicieux mélange de jus de fruits naturels et de l'eau minérale naturelle de Spa provenant du cœur des Ardennes belges. Disponible en emballage carton durable conforme au label FSC. Toutes les saveurs sont disponibles en 1,5 L. La déclinaison Fruits des Bois est également disponible en briques de 20 cl, faciles à emporter.

Notre politique des ressources humaines a pour but de soutenir et d'aider à réaliser la stratégie de l'entreprise. Elle vise à mettre sur pied une organisation dans laquelle les collaborateurs aiment travailler et où ils sont encouragés en permanence à améliorer leurs performances individuelles et collectives. La gestion des ressources humaines entend aider les collaborateurs à développer quotidiennement leurs connaissances, leurs aptitudes et leurs talents et à s'adapter à un environnement en constante évolution.



People @Spadel

Spadel souhaite être une entreprise où le travail s'effectue avec fierté et plaisir, où l'on travaille ensemble dans un esprit «one team, one company». Les valeurs au centre de cette philosophie sont déclinées dans les différents domaines RH: recrutement, développement et évolution des travailleurs, processus d'évaluation... La mobilité interne est encouragée et la communication interne intensifiée.

En 2013 aussi, nous avons calqué notre politique RH sur la stratégie de notre entreprise: le recrutement et le développement de notre «capital humain» afin d'accroître la compétitivité de Spadel et de déployer nos stratégies commerciales avec succès, dans le souci du bien-être et de la satisfaction de nos collaborateurs. Les résultats de l'enquête 2012 relative à la motivation des collaborateurs ont servi de base à l'élaboration du plan d'action.

Organisation interne

Deux modifications essentielles ont été apportées à l'organisation en 2013. Nous avons, d'une part, adapté notre structure aux différents marchés. Un Country Director a été nommé tant pour le Belux (exportation comprise) que pour les Pays-Bas. Chaque marché pourra donc, avec une responsabilité finale générale

propre, travailler de manière plus ciblée en fonction des conditions de marché particulières et locales. Ce changement s'inscrit pleinement dans notre valeur de «proximité» avec nos clients et nos consommateurs.

D'autre part, les collègues alsaciens de la S.A. des Eaux Minérales de Ribeauvillé ont rejoint le giron de l'entreprise familiale Spadel. Un exercice d'intégration a été mis en place avec notre autre filiale française, Les Grandes Sources de Wattwiller.

Recrutement

Grâce à la renommée de ses marques régionales fortes, Spadel reste un employeur attrayant sur le marché du travail. Nous avons poursuivi nos investissements dans des actions destinées à renforcer notre image d'employeur, notamment en intensifiant notre présence et notre activité sur les médias sociaux, en particulier le site d'emploi de Spadel et LinkedIn.

Processus de Performance Management

Avec la refonte du processus de Performance Management au sein de Spadel, nous entendons créer un environnement de travail où les collaborateurs sont encouragés à donner le meilleur d'eux-mêmes et où ils bénéficient d'un

programme de coaching et de développement stimulant tout au long de leur carrière chez Spadel. Le dialogue entre le manager et le collaborateur occupe une place centrale dans la volonté commune de réaliser les objectifs de l'entreprise ou du département en respectant les aspirations personnelles et les besoins individuels en matière de développement.

Dans le cadre de notre ambition de faire de Spadel un lieu de travail encore plus agréable, nous avons introduit des compétences dans les procédures d'évaluation. Des compétences clés et de leadership ont été définies et décrites en détail dans un dictionnaire des compétences. Tous les collaborateurs ont suivi une formation à cet égard.

Classification des fonctions et politique de rémunération

La classification des fonctions et la politique de rémunération pour les cadres ont été entièrement revues. La classification des fonctions chez Spadel a été adaptée à la réalité de l'entreprise. Nous avons également défini une vision et une stratégie claires, calquées sur la stratégie commerciale, en ce qui concerne la politique de rémunération. Le principe d'équité interne et de responsabilité partagée entre les différentes entités et les divers domaines fonctionnels constitue l'élément central. Des séances d'information seront organisées

dans ce cadre en 2014 afin d'instaurer plus de transparence et de clarté.

Bien-être au travail

Le bien-être au travail a aussi bénéficié d'une attention particulière. Dans le cadre de la politique de durabilité de Spadel, qui souhaite jouer un rôle de partenaire responsable dans la société, nous voulons inciter nos collaborateurs à devenir des ambassadeurs actifs. Pour ce faire, nous travaillons sur 3 piliers: l'alimentation saine, l'exercice physique et la gestion positive du stress et de l'énergie. Nous avons posé les jalons du premier pilier en 2013: nous avons notamment offert à tous les collaborateurs des petits déjeuners assortis de conseils nutritionnels.

One team, One company

Le renforcement de l'«employee engagement» et le développement de la philosophie «one team, one company» ont été favorisés par l'organisation de diverses réunions (de management) et sessions d'information. Des petits déjeuners en présence du CEO ont été organisés dans toutes les entités afin de donner plus de poids à nos valeurs d'ouverture et de proximité.

Toutes ces initiatives s'inscrivent dans notre ambition de devenir un «Great Place to Work™».



Renforcer l'excellence opérationnelle dans les sites de production afin d'assurer une croissance rentable et durable est un des piliers essentiels de la stratégie de Spadel.

L'excellence opérationnelle dans les usines

Des investissements industriels importants sont consentis chaque année pour atteindre cet objectif. 2013 a été riche en projets :

- L'implémentation de SAP dans les usines Spa Monopole et Bru-Chevron, mais aussi dans les usines des Grandes Sources de Wattwiller et de la SA des Eaux Minérales de Ribeauvillé (début 2014) permet de bénéficier d'un système d'information centralisé et commun avec le Groupe.
- A Bru ainsi qu'à Spa Monopole une augmentation de la productivité ainsi qu'une réduction de la consommation énergétique et du ratio de consommation d'eau (water use ratio).
- Des économies importantes réalisées par le Département Achat au niveau du Groupe.
- L'usine des Grandes Sources de Wattwiller a finalisé l'amélioration de la fin de ligne, avec la récupération à Spa Monopole d'une housseuse et l'acquisition d'une étiqueteuse pour les palettes de produits finis.
- La SA des Eaux Minérales de Ribeauvillé, qui commercialise la marque Carola, a poursuivi le renouvellement du parc consigné (bouteilles en verre et caisses) et a investi dans l'amélioration de la ligne en verre en rénovant la soutireuse et en mettant en place un système d'évacuation des bouteilles non conformes.
- L'usine Brecon Mineral Water a modifié la bague basse des petits emballages, ce qui a permis un allègement important des bouteilles. Ce changement a engendré une réduction de 450 tonnes de CO₂ par an.
- Le Département Qualité a enregistré un résultat historique en termes de nombres de plaintes relatives aux produits à Spa Monopole et le meilleur résultat en 5 ans pour l'eau minérale naturelle Wattwiller. Brecon Carreg enregistre aussi une nette diminution du nombre de plaintes pour la 4^e année consécutive.



Activités des marchés

2013 fut un bon cru pour Spadel. Le marché de l'eau minérale naturelle a poursuivi sa croissance en 2013 avec +0,8% en volume pour l'ensemble de la catégorie et +2,3% en volume dans le segment de la consommation à domicile par rapport à 2012.



Belux

Cette progression peut s'expliquer par des conditions climatiques très favorables en été (malgré les premiers mois de l'année très maussades) et par la poursuite de l'intérêt croissant pour l'eau embouteillée. Les volumes de Spadel dans la consommation à domicile ont progressé de 1,5%. La belle prestation de Spadel dans le marché belge et luxembourgeois est donc à souligner, a fortiori dans un marché avec une forte concurrence des marques de distributeurs et des hard discounts. Malgré un recul du segment total de la consommation hors domicile («out-of-home»), entamé depuis la crise financière de 2008, Spadel y enregistre en 2013 une belle progression de 2% en volume.

Consommation à domicile

Le marché de la consommation à domicile d'eau minérale naturelle représentait, en 2013, 982 millions de litres (+2,3% vs 2012), dont 75% pour l'eau plate et 25% pour l'eau pétillante. Dans un contexte très concurrentiel, Spadel ne participe pas à la spirale promotionnelle, mais veut, au contraire, mettre en avant la valeur ajoutée de l'eau minérale naturelle. Son objectif reste inchangé : atteindre une croissance rentable. C'est par l'innovation et la rénovation pertinente de nos marques que nous pouvons, sans cesse, répondre aux besoins des consommateurs et préserver notre position de leader du marché.

Spadel consolide sa position de leader sur le marché des marques d'eaux minérales naturelles dans la consommation à domicile («home»). Dans le segment des marques d'eaux minérales naturelles non pétillantes, Spa Reine reste incontestablement la marque préférée des Belges. Avec Spa pétillant et Bru, nous restons également de loin le leader sur le segment des eaux minérales naturelles pétillantes.

L'investissement continu dans les marques et l'activation dynamique des campagnes commerciales et marketing se poursuivent pour nous permettre de pleinement jouer notre rôle de leader et d'acteur innovant.

Soulignons également, en 2013, l'excellente performance attribuée à Spadel pour ses relations commerciales. Nos équipes terminent 2^{es} de la catégorie «boissons» dans le classement Advantage. Carrefour a placé Spadel sur la plus haute marche du podium pour ses relations commerciales positives et nous terminons 2^e dans le classement Store Check Award (toutes boissons).

Spa Reine

Dans le segment des eaux minérales naturelles plates, la part de marché de Spa Reine a légèrement reculé en volume et en valeur, mais l'eau préférée des Belges reste incontestablement leader.

Spa Reine a bénéficié d'une campagne télé tout au long de l'année avec une mise en avant des formats 1 L (au travail), 50 cl («on the go») et 33 cl



(enfants). En se basant sur l'importance de s'hydrater au réveil, Spa Reine a mené une action d'épargne pour les consommateurs (on-pack, Internet...) autour du moment de consommation «wake-up». Spa Reine, très faiblement minéralisée, est recommandée pour l'alimentation des nourrissons et a, dans ce contexte, renforcé sa campagne de sensibilisation vers les femmes enceintes et les mamans de jeunes enfants avec le club Spa Maman Bébé. La marque, proche des consommateurs, a également lancé son nouveau site Internet (spa.be) et a réussi à acquérir plus de 100.00 fans sur sa page Facebook créant ainsi une grande communauté d'ambassadeurs de Spa Reine.

Gamme pétillante

Dans un marché soumis à la forte concurrence des marques de distributeurs, Spadel consolide sa 1^{re} place dans le segment des marques d'eaux pétillantes. Nos marques Spa et Bru ont été soutenues par des campagnes d'activation importantes.

Spa pétillant a installé sa nouvelle plateforme de communication «Faites pétiller votre quotidien» à travers des actions de dégustation et une campagne remarquée à la radio qui a, par ailleurs, gagné le Ultraspot Award de la

meilleure campagne radio en Belgique. L'action «Sparkle Up Your Lunch» («Faites pétiller votre pause de midi»), qui a permis à plus de 40 entreprises de bénéficier d'un lunch pétillant, a été relayée sur Facebook et Internet. L'année 2013 fut marquée par le lancement d'une innovation, «Spa pétillant &» en deux variétés Menthe et Citron, en conditionnement de 50 cl. Il s'agit d'une combinaison rafraîchissante d'eau minérale naturelle intensément pétillante de Spa avec un zeste d'arôme naturel de citron ou de menthe. 100% naturel, sans sucres ajoutées et 0 calorie.

La campagne «Bru donne vie au repas» a été poursuivie à la télévision et par affichage. La page Facebook de Bru, qui compte 60.000 fans, propose des expériences culinaires. Les internautes reçoivent la newsletter «Bru Epicurieux» mettant en avant les plaisirs de la table. Bru, l'eau minérale naturelle préférée des bonnes tables, était présente à des événements culinaires comme Culinaria, Antwerpen Proeft, Spicy Maasmechelen et Eat Brussels. Dans le segment des limonades, nous avons lancé des cannettes de 33 cl de Spa Citron et Spa Lemon Cactus qui ont fait l'objet d'une belle visibilité en affichage pendant l'été. Les premiers résultats sont encourageants.

Consommation hors domicile

Le marché global de la consommation «out-of-home» continue à se contracter. En revanche, nos volumes y ont progressé de 2%. Une excellente performance qui est le résultat d'un renforcement de nos partenariats avec les marchands de bières qui fournissent le secteur horeca et d'une politique tarifaire claire. L'hiver persistant et sévère a, par contre, impacté négativement nos résultats dans le segment des stations d'essence.

Avec Bru, nous avons continué à croître dans le domaine de la «top gastronomie» tout en renforçant nos partenariats avec des associations culinaires témoignant ainsi du leadership de Bru comme eau minérale naturelle des bonnes tables et des gastronomes. D'un point de vue organisationnel, nos équipes commerciales «out-of-home» se concentrent sur plusieurs canaux de vente avec une approche stratégique spécifique répondant ainsi aux besoins de chaque client. En 2013, nous avons mis en place une gestion particulière du créneau important des hôpitaux et entreprises.

Perspectives 2014

La tendance des consommateurs à préférer des formats «on the go», leur permettant de disposer de leur propre

format à tout moment de la journée, se poursuit. On constate une croissance des formats 50 cl et 1 l.

En 2014, nous poursuivons notre politique de croissance rentable en collaboration avec nos clients par un investissement important dans le soutien de nos marques, tant dans la consommation à domicile que dans le secteur «out-of-home». Nous poursuivons notre communication, non seulement autour des qualités spécifiques de nos marques, mais souhaitons également renforcer la communication autour de nos réalisations dans le domaine du développement durable par rapport à ces marques. Nous poursuivons la sensibilisation des consommateurs à boire son verre de Spa Reine au réveil et ajouterons un nouveau moment important de consommation, c'est-à-dire en voiture (notamment pour bien s'hydrater dans les files). Nos innovations de 2013 (Spa Pétillant & et les limonades en canettes) seront soutenues par des campagnes de publicité et nous lancerons 2 nouvelles variétés de limonades Spa Fruit au printemps 2014.

En 2013, le marché total de l'eau minérale naturelle aux Pays-Bas a connu une légère baisse en volume de 1,7%. Il convient, cependant, de souligner que la consommation à domicile («home») a augmenté de 2,9%, tandis que la consommation hors domicile («out-of-home») a chuté de 6%.



Pays-Bas

Les volumes des ventes de Spadel retrouvent progressivement leur ancien niveau, après l'indisponibilité temporaire de certains produits dans d'importants supermarchés. L'eau minérale naturelle Spa maintient de loin sa position de leader du marché et tant Spa Reine que Spa pétillant ont augmenté leur part de marché en valeur par rapport à 2012. L'organisation interne a été considérablement renforcée l'année dernière, ce qui a déjà porté ses fruits: Spadel Pays-Bas a considérablement grimpé dans le classement annuel Indistributie (basé sur les avis de clients) dans la catégorie «Boissons», ce qui témoigne de la reconnaissance et du soutien de nos clients.

Consommation à domicile

En 2013, les ventes d'eau minérale naturelle ont augmenté de 2,9% dans le «retail» par rapport à 2012. Les Néerlandais sont de plus en plus conscients de la valeur ajoutée d'une eau minérale naturelle, malgré un contexte fortement promotionnel pour l'eau de distribution. La consommation d'eau embouteillée aux Pays-Bas reste toutefois à la traîne par rapport à celle des pays limitrophes. Il est donc important de promouvoir davantage l'importance de boire suffisamment d'eau.

L'eau plate représente 60% de la consommation à domicile contre 40% pour l'eau pétillante. Pour Spadel, l'année 2013 est une année de transition, durant laquelle

les effets de l'indisponibilité temporaire de certaines références Spa en 2012 sont restés partiellement perceptibles. Le mouvement de rattrapage est bien engagé depuis lors et le volume total a pratiquement atteint son niveau de l'année précédente. Le marché reste particulièrement concurrentiel, avec une augmentation de la part de marché des marques discount et des marques de distributeurs.

Spa Reine

Spa Reine, la gamme leader du marché, a stabilisé sa part de marché en volume et augmenté sa part de marché en valeur dans le segment de l'eau minérale naturelle plate. Elle reste incontestablement la marque d'eau favorite des Néerlandais. Elle a été largement soutenue, en 2013, par une campagne TV percutante, spécifiquement axée sur la proposition qu'a le consommateur néerlandais à utiliser les formats 33 cl (Kids), 50 cl (on the go) et 1 L (At Work). Des campagnes radio et d'activation en ligne ont également été lancées pour accentuer le concept «At Work» chez les jeunes femmes actives. Les enfants ont aussi leurs propres bouteilles Kids de 33 cl décorées d'autocollants personnalisés, ce qui rend l'eau encore plus agréable pour eux.



Spa Pétillant

Spa Pétillant reste indubitablement la principale marque du marché des eaux



minérales naturelles pétillantes: 1 Néerlandais sur 3 choisit Spa Barisart ou Spa Marie-Henriette comme marque d'eau pétillante. Une nouvelle campagne TV entendait positionner Spa Pétillant comme une boisson naturelle et saine auprès des jeunes adultes. Des campagnes de sampling ont également été menées dans les villes afin d'offrir un rafraîchissement pétillant aux consommateurs.

Spa Pétillant &

En 2013, «Spa Pétillant &» a été lancé dans un format 1 L en deux variantes: Spa Pétillant & Citron et Spa Pétillant & Menthe. Ces boissons hautement rafraîchissantes combinent l'intensité de l'eau minérale naturelle de Spa Pétillant à un zeste d'arôme naturel de citron ou de menthe. 100% naturelles, sans sucres ajoutés ou additifs et 0 calorie. Ce lancement s'intègre parfaitement dans notre stratégie visant à des boissons 100% naturelles.

L'alliance entre la force de la marque Spa et tous les efforts en matière d'innovation et d'emballages renforce notre position incontestée de leader aux Pays-Bas, dans le secteur de l'eau minérale naturelle.

Limónades

Les parts de marché de Spa Fruit pétillant ont légèrement augmenté en valeur dans

le segment des boissons rafraîchissantes, tandis que Spa Fruit plat est resté stable par rapport à 2012. Les marques Spa Fruit Lemon-Cactus et Spa Citron sont aussi disponibles en cannettes depuis 2013. Elles ont été soutenues par une présence à la télévision, des actions en point de vente et des actions de sampling dans les centres urbains. Les parts de marché de Spa Fruit pétillant ont sensiblement augmenté, tandis que celles de Spa Fruit plat sont restées stables. La campagne «Chacun ses goûts, tout le monde Spa Fruit» a été prolongée par une campagne TV intégrée, des actions de sampling en ville et l'activation en ligne «Doe de smaakcheck en ontdek welk smaaktype je bent». Plus de 100 000 Néerlandais ont ainsi reçu un rafraîchissement fruité de Spa Fruit.

Consommation hors domicile

En 2013, les résultats de la consommation «out-of-home» subissent l'influence négative de deux facteurs importants: d'une part, la baisse générale de la confiance des consommateurs et du pouvoir d'achat et, d'autre part, les mauvaises conditions météorologiques printanières par rapport à 2012. Nos parts de marché ont légèrement baissé, tant en volume qu'en valeur. Nos marques sont très clairement les leaders du marché dans les différents

segments «out-of-home», comme l'horeca, la restauration, le marché d'impulsion et les stations-service. Les efforts et les investissements consentis à cet effet ont permis à Spa de terminer à la 15e place du Top 100 des Foodservice Awards, dans la catégorie «Fournisseurs». Nous enregistrons des résultats positifs principalement sur le plan de l'innovation, des connaissances et de la collaboration. Enfin, nous renforçons notre croissance dans le segment de la haute gastronomie, dans lequel nos marques Spa et Bru sont les eaux de premier choix pour accompagner de délicieux repas.

Organisation interne

L'année dernière, Spadel Pays-Bas a élargi son organisation commerciale et a également investi dans des formations spécifiques. Le Trade marketing a, en outre, été renforcé au sein de l'organisation commerciale pour endosser et développer le rôle de «category captain» dans le secteur de l'eau et pour donner plus de visibilité à notre leadership dans les surfaces commerciales. Nous avons lancé un nouveau modèle commercial permettant à notre service externe de répondre de manière encore plus ciblée aux besoins locaux spécifiques et aux différents profils de consommateurs. Cette stratégie a déjà porté ses fruits.

Nous remarquons une augmentation significative dans le classement annuel Indistributie (basé sur les avis de consommateurs) dans la catégorie «Boissons», ce qui témoigne de la reconnaissance et du soutien de nos clients.

Perspectives 2014

Dans un marché où la pression concurrentielle reste intense, Spadel continuera à renforcer pleinement sa position de leader et à prendre l'initiative dans le développement de la catégorie des eaux minérales naturelles.

Dans le canal «out-of-home», nous voulons, d'ici à la fin 2014, être reconnus comme leader du marché dans le secteur de l'eau et comme étoile montante dans le secteur des boissons rafraîchissantes. Et ce, en nous concentrant de manière continue sur la croissance rentable en volume et sur la création de valeur, en partenariat avec nos clients.

Sur le marché de la consommation à domicile, nous nous efforçons de proposer une meilleure disponibilité de nos produits Spa en point de vente. Nous continuerons à investir, non seulement dans des produits innovants comme Spa Fruit, mais aussi dans le soutien et l'activation efficaces de nos marques d'eau minérale naturelle et de limonades afin de répondre le plus naturellement possible aux besoins d'hydratation et aux envies de rafraîchissement du consommateur néerlandais. Enfin, nous entendons continuer à développer notre forte image de qualité sur le marché néerlandais.

Le marché total de la consommation à domicile de l'eau minérale naturelle dans l'hexagone poursuit sa croissance en volume mais affiche un léger recul en valeur du fait d'une forte pression promotionnelle.



France

En 2013, Spadel a fait l'acquisition de la SA des Eaux Minérales de Ribeauvillé qui commercialise la marque régionale Carola. Malgré le contexte promotionnel, notre marque Wattwiller a réussi une belle progression en volume et en valeur. Wattwiller réussit donc son pari d'installation d'une offre valorisée, dans un contexte de marché très déflationniste.

Le marché «home» en France des eaux minérales naturelles continuer à croître en volume mais a connu en 2013 une légère diminution en valeur due à une forte pression promotionnelle des marques nationales et d'une baisse des prix des eaux minérales naturelles plates sur la fin d'année.

Wattwiller

Malgré ce contexte promotionnel, l'eau minérale naturelle Wattwiller affiche une très belle progression de 2% en volume et de 4% en valeur. Elle a connu une croissance sur tous les formats de la gamme (50 cl, 1l et 1,5 l) et un réel succès avec le lancement de la bouteille Wattwiller eau minérale naturelle plate de 50 cl avec une étiquette personnalisable. Dans ce segment des bouteilles de 50cl, les volumes de ce format de Wattwiller sont partis en flèche avec +15%. 2013 a été donc une très bonne





année pour Wattwiller qui continue à mettre en exergue ses atouts uniques : l'absence de nitrate, une faible teneur en sodium, une minéralisation équilibrée et son extrême pureté. Un discours de fond qui valorise l'eau minérale naturelle.

Wattwiller a poursuivi sa campagne publicitaire « Une valeur pure » à la télévision et a organisé des échantillonnages lors des randonnées organisées par la Fédération Française des Sports Populaires FFSP. A l'occasion du 20ème anniversaire de sa relance, Wattwiller a créé un nouveau sentier de promenade au cœur de son domaine d'impluvium expliquant les spécificités de son eau et de son environnement. Le partenariat avec la Fondation de Recherche sur l'Hypertension artérielle se poursuit et a été activé à plusieurs reprises, tout au long de l'année.

Carola

L'acquisition de Carola en juillet 2013 s'inscrit dans la stratégie de Spadel, qui s'articule autour de la commercialisation de marques d'eaux naturelles avec une forte position régionale. Carola est une eau de source unique, historique, qui fait partie du patrimoine alsacien. L'acquisition de Carola représente pour

Spadel un renforcement sur le marché français et plus particulièrement dans l'Est et en Alsace. Carola représente ainsi une complémentarité importante pour le portefeuille de marques de Spadel en France. Elle lui permet aussi de prendre une position forte sur le marché de la consommation hors domicile CHD (café, hôtel, restaurant) en Alsace, en complémentarité avec la marque Wattwiller qui est essentiellement ancrée sur le marché de la consommation à domicile.

Carola a enregistré, en 2013, un recul dans la consommation à domicile et malgré une baisse dans le segment de la consommation CHD, elle reste un peu mieux orientée que le marché total grâce à des partenariats clients historiques solides et à des plans commerciaux efficaces auprès des grossistes. Carola a célébré, en 2013, son 125^e anniversaire avec le lancement d'un packaging spécial, des actions de visibilité en magasin, une semaine de portes ouvertes grand public et une soirée qui a accueilli 400 personnes dont de nombreux clients. L'eau alsacienne est partenaire des « Etoiles d'Alsace », la Fédération des restaurateurs d'Alsace, ainsi que de Clubs sportifs comme RC Strasbourg, SIG, FC Sochaux, la Ligue de

foot d'Alsace et de nombreuses associations locales.

Renforcement des positions de Spadel en France

Ce nouvel ensemble des marques Wattwiller et Carola, constitué autour d'un pôle de marques fortes dans l'Est de la France, garantit une base de croissance solide et durable pour le Groupe Spadel dans l'hexagone. Avec l'intégration de la marque Carola dans le giron du groupe, nos volumes y ont doublés pour atteindre un peu moins de 100 mio de litres ce qui représente aujourd'hui 18% du volume total de Spadel.



Perspectives 2014

Wattwiller poursuivra sa stratégie de recrutement et de valorisation de la marque et prévoit, mi-année, une innovation majeure de l'emballage. La marque d'eau sera soutenue par une communication télé et par une activité promotionnelle modérée tout en garantissant un message de fond. Wattwiller sera relancée dans le segment « out-of-home » en Alsace en synergie avec Carola.

Quant à Carola, après une année surtout concentrée autour de son intégration dans le Groupe Spadel, elle s'attèlera à redéfinir son positionnement tout en retravaillant son packaging, avec une nouvelle communication. Il est clair que Spadel s'engage à investir dans cette marque d'eau naturelle qui a un fort ancrage régional.

Le marché des eaux minérales naturelles au Royaume-Uni a connu un boom en 2013 avec une croissance en volume de près de 10% due, d'une part, à une conscientisation grandissante pour une consommation saine et, d'autre part, à la vague de chaleur du mois de juillet.



Royaume-Uni

Brecon Carreg, notre marque d'eau minérale naturelle galloise, s'inscrit pleinement dans ce marché croissant en enregistrant une croissance totale en volume de +9% et en augmentant sa part de marché pour son eau minérale naturelle plate.

Le marché de l'eau minérale naturelle de la consommation à domicile («retail») au Royaume-Uni a véritablement explosé en 2013 avec +9,9% en volume. Les raisons sont doubles: les Britanniques sont de plus en plus conscientisés aux choix alimentaires sains et se tournent ainsi vers un produit naturellement pur qu'est l'eau minérale naturelle. D'autre part, la vague de chaleur qui a envahi pratiquement l'ensemble du territoire britannique au mois de juillet a indéniablement apporté de l'eau au moulin.

Dans ce marché en nette progression, notre marque galloise Brecon Carreg affiche une excellente croissance en volume de +9% et accroît également sa part de marché dans le segment des eaux minérales naturelles plates dans la région de Wales & West.

Dans le marché de la consommation hors domicile («out-of-home»), l'ensemble de nos eaux progresse de 5,6% en volume vendu avec une progression de Spa et un très léger recul de Brecon Carreg par rapport à 2012, essentiellement lié à une forte concurrence des eaux à bas prix sur le marché londonien.

Le succès de Brecon Carreg dans le secteur «Home» est également le fruit de son repositionnement complet en 2013. En avril, un nouveau décor packaging a été introduit sur le marché, reflétant parfaitement l'ancrage régional de Brecon Carreg au cœur du Pays de Galles. En juin, un nouveau plan de communication a contribué à ce repositionnement: nouvelle campagne télévisuelle, création d'un nouveau site Internet (www.breconwater.co.uk) et activités d'échantillonnage. La marque soutient de nombreuses initiatives régionales au Pays de Galles, dont le Cardiff Half Marathon, les équipes de rugby Newport Dragons et Cardiff Blues ainsi que l'association Ty Hafan qui aide les enfants hospitalisés.

Par ailleurs, dans le cadre de notre stratégie de développement durable, la fin d'année a été marquée par la réduction du poids des bouteilles Brecon Carreg. La nouvelle gamme de bouteilles «petit format» a été



considérablement allégée sans compromettre la qualité du produit final. Résultat: une diminution de 166 tonnes de matière PET et une diminution globale annuelle de notre empreinte carbone de 450 tonnes.

Outre un plan marketing et commercial performant, la force de Brecon Carreg relève principalement de son origine. Point culminant du sud du pays de Galles, le parc régional de Brecon Beacons jouit aujourd'hui d'une renommée nationale. Cela confère à la marque un ancrage naturel dans le patrimoine gallois. Ce parc naturel apporte également à l'eau minérale naturelle de Brecon Carreg une pureté unique liée à la protection exceptionnelle de ce parc naturel. Cette grande qualité de l'eau minérale plate Brecon Carreg a, une nouvelle fois, été reconnue par l'attribution du Gold Medal du British Bottlers' Institute.

Perspectives 2014

En 2014, le nouveau positionnement de Brecon Carreg sera renforcé à travers des actions de communication et de visibilité de la marque dans son territoire de prédilection, le Pays de Galles ainsi que la frontière anglaise.

La marque lancera également de nouvelles bouteilles «on the go» de 50 cl et de 75 cl diminuant en même temps le poids des bouteilles.



Autres marchés

En dehors de nos marchés de prédilection, nos marques sont exportées dans plus de 30 pays, aux quatre coins du monde. L'exportation représente un peu plus de 1% du volume total vendu par le Groupe en 2013.

Nous sommes présents en Europe, au Moyen-Orient, en Amérique, en Afrique et en Asie avec, d'une façon générale, des volumes stables en 2013. Nous avons, en revanche, réussi à augmenter nos résultats en Allemagne grâce à notre nouveau partenaire commercial, et ce, en dépit de la situation économique peu favorable en Europe.

La grande exportation se fait par voie fluviale (de Liège à Anvers, puis partout dans le monde) dans le respect de notre politique de développement durable. Elle représente une belle vitrine sur la scène internationale et s'inscrit dans l'offre de produits belges de qualité disponibles à l'étranger.

Nous mettons actuellement en œuvre une nouvelle stratégie Export nous permettant de renforcer notre présence dans des pays bien ciblés en Europe ainsi qu'en Asie et au Moyen-Orient. Nous attendons les premiers résultats concrets du renforcement de notre stratégie à l'exportation d'ici la fin 2014.

Nous comptons sur nos partenaires dans les différents pays pour récolter les fruits de nos efforts communs à court et moyen termes dans ces marchés qui, pour nous, sont stratégiques.

Thermalisme et santé

29

Voilà plus de 130 ans que les Thermes de Spa, dont Spa Monopole détient la concession exclusive, offrent à leurs visiteurs les bienfaits de leurs soins et de leurs cures. Soins de balnéothérapie, soins esthétiques et massages dans un cadre moderne exceptionnel qui plonge ses racines dans la belle tradition thermale spadoise, comme en témoignent encore les bains carbo-gazeux donnés avec l'eau de la source Marie-Henriette dans les célèbres baignoires de cuivre. Ou les bains de tourbe extraite dans les Fagnes qui ont fait la renommée du centre, tout au long de son histoire. En 2004, Spa Monopole confiait au groupe Eurothermes l'exploitation du nouveau centre thermal construit sur la colline d'Annette et Lubin, à Spa. Aujourd'hui, les Thermes de Spa poursuivent, dans un cocon de douceur ouvert sur une nature généreuse, les services et soins du corps et permettent d'apprécier les bains alimentés en eau de source minérale naturelle « Clémentine » chauffée à 33°C et répartis sur 800 m² de bassins extérieurs et intérieurs.

La fréquentation globale de l'établissement est passée de 84.648 visiteurs en 2004, à 173.110 en 2013. Une équipe d'une trentaine de thérapeutes (esthéticiennes, kinés, balnéothérapeutes) dotés d'un savoir-faire des plus professionnels assure la grande tradition des soins. Impossible de citer tous les protocoles

(plus de 80 propositions), mais le meilleur est disponible : du mythique bain carbo-gazeux (parfait contre l'hypertension et le stress) au Bain Thalaxion (traitement des jambes lourdes et de la cellulite), des soins du visage booster ou anti-temps aux grands soins corporels (enveloppement personnalisé, gommage délicieux aux épices...), des soins Bio-Nature au Hanakasumi, un rituel ressourçant inspiré de la tradition japonaise, de l'Ayurveda au Watsu (massage en piscine inspiré du Zen Shiatsu)...

Sothys Paris poursuit la commercialisation de références de la ligne Eau Thermale Spa, formulée à partir de l'eau minérale naturelle Spa Marie Henriette lancée en 2004.



Rapport financier

Déclaration de Gouvernement d'Entreprise

1. La Charte de Gouvernement d'Entreprise

1.1. Le Code 2009

La Charte de Gouvernement d'Entreprise de Spadel définit ses règles de gouvernance. Elle a été arrêtée originalement par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 30 mars 2006.

La Charte a été revue à plusieurs reprises pour refléter les modifications ou adaptations intervenues depuis.

La dernière modification date du 27 mars 2014.

La Charte peut être consultée sur le site du Groupe Spadel à l'adresse www.spadel.com. Elle s'inspire des prescrits du Code belge de gouvernance d'entreprise (Code 2009, publié sur le site www.corporategovernancecommittee.be) que la Société a adopté comme son code de référence, ceci en tenant compte de la taille et des caractéristiques du Groupe Spadel.

Elle s'écarte, dans cet esprit, du Code 2009 sur les points suivants :

- *Règlements d'ordre intérieur du Conseil d'Administration, des Comités constitués au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif (Code 2009, principes 1.1, 5.1 et 6.1)* : les règles de fonctionnement du Conseil d'Administration,

des Comités constitués au sein du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif ne font pas l'objet d'un règlement formel mais sont reprises dans les chapitres ad hoc de la Charte de Gouvernement d'Entreprise ;

- *Composition du Conseil d'Administration (Code 2009, principe 2.1.)* : le Conseil d'Administration intègre dans sa procédure de sélection le critère de la diversité des compétences et des genres ;
- *Longueur des mandats des Administrateurs (Code 2009, principe 4.6.)* : les mandats sont, dans la règle, de six ans et ce dans un souci de stabilité de composition du Conseil d'Administration.

1.2. Autres pratiques de gouvernement d'entreprise

La Charte de Gouvernement d'Entreprise comporte un chapitre 4 incluant un Code de conduite s'adressant aux Administrateurs (point 4.1) et la politique établie par le Conseil d'Administration pour les transactions et autres relations contractuelles entre les sociétés du Groupe Spadel et les Administrateurs et Managers Exécutifs.

Par ailleurs, Spadel a redéfini en 2010 sa Mission (raison d'être, engagement, responsabilité et valeurs). Ces éléments sont repris dans la Charte de Gouvernement d'Entreprise et dans le Rapport annuel du Groupe.

Le développement durable a toujours été un concept fondamental de la mission de Spadel. Le Groupe a fixé ses objectifs en matière de responsabilité sociétale (RSE) pour 2015 et 2020. Ces objectifs sont décrits dans l'addendum au Rapport de Développement Durable, intitulé *Caring for our Community and the Nature*, publié sur le site internet du Groupe (www.spadel.com, onglet Le développement durable). Ils constituent des engagements concrets à l'égard des lignes stratégiques que le Groupe s'était déjà fixé : la naturalité comme fil conducteur de la protection des nappes aquifères et du développement de ses produits, la réduction significative de l'empreinte écologique et le renforcement de son rôle de partenaire responsable dans la société.

S'inscrivant dans le cadre de sa démarche en termes de responsabilité sociétale, la Direction du Groupe Spadel a souscrit la Spadel Sustainable Policy déterminant les engagements du Groupe sur le plan de la conduite éthique des affaires. Spadel a pour objectif de s'inscrire pleinement dans les standards internationaux relatifs à la conduite des affaires, au respect des droits de l'homme et de l'environnement.

2. Les caractéristiques principales du contrôle interne et de la gestion des risques

2.1. Contrôle interne

Le Conseil d'Administration supervise la mise en œuvre du cadre référentiel du contrôle interne et la gestion des risques.

Le Comité d'Audit est chargé, e.a., des missions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ;
- suivi de l'audit interne et de son efficacité ;
- suivi du contrôle légal des comptes annuels de Spadel S.A. et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Commissaire chargé du contrôle des comptes consolidés.

En outre la société a engagé en 2008 un Auditeur Interne avec pour mission l'analyse et l'évaluation, de manière indépendante, de l'existence et du fonctionnement du système de contrôle interne, ainsi que la formulation de recommandations en vue de l'amélioration de celui-ci. L'Auditeur Interne rapporte hiérarchiquement au Directeur

Financier et fonctionnellement au Président du Comité d'Audit. Il assiste aux réunions du Comité d'Audit dont il rédige le rapport.

Le Comité d'Audit revoit annuellement le plan d'audit interne. Cette révision s'effectue depuis le 1er janvier 2012 sur base d'une cartographie des risques approuvée par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 15 novembre 2011. L'Auditeur Interne fait également régulièrement au Comité d'Audit un rapport sur les risques et litiges pouvant impacter le résultat. Le Comité d'Audit fait, après chaque réunion, un rapport au Conseil d'Administration. Une copie du rapport est remise aux Administrateurs sous forme synthétique.

Concernant le processus d'élaboration de l'information financière, Spadel a mis en place un système de contrôle interne et de gestion des risques permettant d'assurer:

- que les informations financières, établies en conformité avec les normes comptables belges au niveau de Spadel S.A. et les International Financial Reporting Standards (IFRS) au niveau consolidé, soient publiées dans les délais légaux et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la Société et consolidés ainsi que des filiales de la Société comprises dans la consolidation;

- que le rapport de gestion contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires et la situation de la Société et des filiales comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Des procédures sont en place pour s'assurer que les investissements et les achats de fournitures et services se réalisent dans le cadre des budgets arrêtés par le Conseil d'Administration et sous le contrôle du Management Exécutif. Un système de contrôle des factures relatives à ces opérations est en place.

Des indicateurs de performance ont été fixés pour les différentes opérations industrielles et commerciales. Les performances des marchés et des opérations font l'objet d'un reporting trimestriel au niveau du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

La cartographie des risques approuvée par le Comité d'Audit identifie les risques significatifs. La Direction Générale a mis en place un Comité de Gestion des Risques chargé d'identifier les risques les plus importants, de désigner un responsable par risque et de prévoir des mesures adéquates ainsi que de veiller à sensibiliser l'ensemble du Groupe aux risques. Le Comité de Gestion des Risques

a communiqué à chaque manager les risques dont il est responsable. Les principaux risques et incertitudes pesant sur les activités de l'entreprise sont décrits dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale.

2.2. Contrôle externe

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL, représentée par Monsieur Eric Van Hoof, a été nommée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 10 juin 2010, comme Commissaire de la Société, pour une période de trois ans venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2013. Ce mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 13 juin 2013, pour une nouvelle période de trois ans, prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2016. Le montant des émoluments du Commissaire sont publiés, conformément à l'article 134 du Code des Sociétés en annexe aux comptes consolidés et à la rubrique C 5.17.2 des comptes de la Société.

3. Actionnariat

La Société n'a pas reçu en 2013 de notification de déclarations de transparence en vertu de l'article 14, alinéa 4, de la loi du 2 mai 2007 sur la déclaration des participations importantes. La Société a reçu des notifications au titre de l'article 74 § 8 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, datées du 30 août 2013, émanant de Monsieur Marc du Bois, la Sarl Guyan et la S.A. Finances & Industries. Ces notifications peuvent être consultées sur le site internet du Groupe, www.spadel.com, onglet Investor Relations.

La structure de l'actionnariat et du contrôle final au 31 décembre 2013 se présente comme suit:

Nombre Total d'Actions (Denominateur): 4.150.350

Actions représentatives du capital

	Nombre d'actions	% du total
Finances & Industries S.A. – Bruxelles	3.770.000	90,84
Public	380.350	9,16
Total	4.150.350	100,00

La Société de participation Guyan (Luxembourg) Sarl, détient 84,57% des actions de Finances & Industries S.A.

L'actionnariat de la société de participation Guyan Sarl est composé comme suit:

- Monsieur Marc du Bois qui détient 109.275 parts correspondant à 55,33% des droits de vote si on ne tient pas compte d'une éventuelle suspension des droits de vote des parts sociales détenues par Guyan et 57,98% des droits de vote en tenant compte d'une éventuelle suspension de ces droits de vote;
- Finances & Industries S.A., qui détient 74.850 parts correspondant à 37,89% des droits de vote si on ne tient pas compte d'une éventuelle suspension des droits de vote des parts sociales détenues par Guyan et 39,72% des droits de vote en tenant compte d'une éventuelle suspension de ces droits de vote;
- Les deux enfants de Monsieur Marc du Bois;
- Succession de feu Monsieur Guy J. du Bois, décédé le 2 avril 2013.

Le Conseil d'Administration n'a pas connaissance d'éléments, visés à l'article 34, 3°, 5°, 7° et 8° de l'Arrêté Royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé, susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition.

Il n'y a pas, à la connaissance du Conseil d'Administration, de Comités d'Actionnaires ou d'Administrateurs constitués en application ou non de conventions entre Actionnaires.

Aucune transaction sur titres de la Société n'a été notifiée au Président du Conseil d'Administration au 27 mars 2014 dans le cadre des règles arrêtées par le Conseil d'Administration en la matière.

4. Les structures d'administration et leur fonctionnement

Les règles régissant la composition, les responsabilités et le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités créés en son sein sont décrites dans la Charte de gouvernement d'entreprise de Spadel.

4.1. Le Conseil d'Administration

Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de Spadel est composé au 27 mars 2014 de six membres. Trois Administrateurs représentent en fait l'Actionnaire majoritaire. Il s'agit de :

Nom	Fin du mandat
Monsieur Marc du Bois	2015
Finances & Industries S.A. dont le représentant permanent est Monsieur Axel Miller <i>Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel¹: Administrateur délégué de D'Teteren, Administrateur de Carmeuse (Président), Duvel Moortgat et IPM (Président).</i>	2018
Cofimatra S.A., dont le représentant permanent est Monsieur Roland Vaxelaire <i>Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel: fondateur et directeur général de Responsibility Management, Administrateur de Mérieux NutriSciences, d'Alter Eco (Président)² et de Doucet.</i>	2016

¹ Indique la situation en 2012.

² Jusqu'en juin 2013.

Trois Administrateurs sont indépendants des Actionnaires et du Management de la Société au sens de l'article 524 §2, alinéa 1^{er} du Code des Sociétés. Ils répondent aux critères d'indépendance déterminés par l'article 526ter du Code des Sociétés.

Nom	Fin du mandat
Le Baron Vandemoortele <i>Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel: CEO du Groupe Vandemoortele, Administrateur Dujardin Foods.</i>	2014
La BVBA M.O.S.T., dont le représentant permanent est Monsieur Frank Meysman <i>Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel: Administrateur de WDP, Picanol et Thomas Cook Group (Président), Betafence (Président) et JBC (Président).</i>	2016
La BVBA Thijs Johnny, dont le représentant permanent est Monsieur Johnny Thijs <i>Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel: Administrateur délégué de bPost, Administrateur de Max Green et Carmeuse.</i>	2016

La BVBA Thijs Johnny, dont le représentant permanent est Monsieur Johnny Thijs a été désignée, par le Conseil d'Administration, comme Président du Conseil d'Administration. Monsieur Marc du Bois exerce une fonction exécutive au sein de Spadel.

Le Conseil d'Administration, à l'unanimité, a décidé, lors de sa réunion du 27 mars 2014, de proposer à l'Assemblée Générale :

- le renouvellement du mandat d'Administrateur Indépendant du Baron Vandemoortele pour une période de six ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2020;
- la nomination comme Administratrice Indépendante de Madame Anne Charlotte Amory pour une période de six ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2020.

Le Baron Vandemoortele et Madame Anne Charlotte Amory répondent aux

critères d'indépendance déterminés par l'article 526ter du Code des Sociétés.

Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'est réuni six fois en 2013. Le Conseil a examiné lors de ses réunions trimestrielles :

- le suivi de ses décisions;
- les rapports et recommandations des Comités d'Audit et de Nomination et Rémunération;
- l'évolution de la situation commerciale par marché, sur les marchés principaux du Groupe, par rapport au trimestre écoulé et à la date de la réunion avec un focus particulier sur les points d'attention et les plans d'action;
- la situation financière de Spadel S.A. et consolidée par rapport au trimestre écoulé;
- divers sujets ou dossiers particuliers, dont le dossier d'acquisition de la Société Anonyme des Eaux Minérales de Ribeuavillé.

Les sujets suivants ont également été portés à l'ordre du jour des réunions trimestrielles du Conseil :

- mars : arrêté des comptes de l'exercice écoulé et la préparation de l'Assemblée Générale Ordinaire et du communiqué sur les résultats annuels;
- mai : questions relatives à la marche des affaires;
- août : arrêté de la situation semestrielle et du communiqué sur les résultats semestriels;
- novembre : budgets et plans d'investissements pour l'année suivante.

La réunion consacrée à la stratégie a eu lieu le 24 juin 2013. Elle était consacrée, d'une part, à un point de situation de différents dossiers et sujets sous-tendant la stratégie à court terme et, d'autre part, à une réflexion stratégique à moyen-long terme portant sur une vision d'avenir du métier du Groupe Spadel et de ses leviers de croissance

dans le cadre du plan stratégique 2011-2015.

Une réunion extraordinaire du Conseil d'Administration a eu lieu le 8 mai 2013 consacrée au dossier d'acquisition de la Société des Eaux Minérales de Ribeuavillé.

Le tableau ci-dessous détaille le taux de participation au Conseil d'Administration.

Aperçu des efforts consentis afin qu'au moins un tiers des membres du Conseil d'Administration soient de sexe différent

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 12 juin 2014 la nomination de Madame Anne Charlotte Amory comme Administratrice. Si cette nomination est acceptée par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration sera composé de sept membres, dont un de sexe différent des autres membres du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration poursuit sa réflexion au niveau de la diversité des compétences et des genres.

Administrateurs	Réunions trimestrielles				Réunions Stratégiques	Réunion extraordinaire
	27.03.2013	15.05.2013	27.08.2013	14.11.2013	24.06.2013	08.05.2013
BVBA Thijs Johnny	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent
Marc du Bois	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent
Baron Vandemoortele	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent
Finances & Industries S.A.	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent
BVBA M.O.S.T.	Présent	Excusé	Présent	Présent	Présent	Présent
Cofimatra S.A.	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent

4.2. Comités créés par le Conseil

Spadel compte deux Comités institués au sein du Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit compte depuis le 27 août 2013, date à laquelle Monsieur Axel Miller, à sa demande, a été déchargé de ses responsabilités au sein de ce Comité - deux membres, Administrateurs non Exécutifs: BVBA M.O.S.T. avec comme représentant permanent Monsieur Frank Meysman (Président), et Cofimatra S.A. avec comme représentant permanent Monsieur Roland Vaxelaire.

La BVBA M.O.S.T. est un Administrateur Indépendant. Monsieur Frank Meysman est, de par sa formation (licencié en sciences économiques appliquées) et sa longue expérience professionnelle comme manager exécutif ou administrateur, compétent en matière d'audit et de comptabilité.

Le Comité d'Audit s'est réuni trois fois en 2013. Le taux de participation des Administrateurs, aux réunions du Comité d'Audit s'est élevé, globalement, à 88%.

Le Commissaire, Le Président du Comité Exécutif, ainsi que le Directeur Financier et l'Auditeur Interne ont assisté aux réunions du Comité d'Audit.

Lors de chaque réunion, un moment de rencontre est prévu entre le Comité et le Commissaire, hors la présence du Management.

Au cours de ses réunions le Comité d'Audit a examiné, e.a., les questions suivantes:

- examen des situations financières consolidées semestrielles et annuelles;
- suivi des décisions du Comité d'Audit;
- conclusion de l'audit des comptes arrêtés au 31 décembre 2012, des rapports d'audit du Commissaire et suivi de la mise en place de ses recommandations; approche d'audit pour la certification des comptes annuels 2013 et synthèse des travaux réalisés au cours de l'audit intérimaire;
- impairment test relatif à la société Les Grandes Sources de Wattwiller;
- examen des litiges et des risques;
- examen des engagements en matière de pension (IAS 19);
- plan d'audit interne 2013.

Le Président du Comité d'Audit a soumis lors de la réunion du Conseil d'Administration qui a suivi chaque réunion du Comité d'Audit un rapport de sa réunion ainsi que de ses décisions pour ratification.

Le Comité de Nomination et Rémunération

Le Comité de Nomination et Rémunération est composé de trois membres,

Administrateurs non Exécutifs, dont deux sont des Administrateurs Indépendants. Ses membres sont: le Baron Vandemoortele, Cofimatra S.A. avec comme représentant permanent Monsieur Roland Vaxelaire, et Thijs Johnny BVBA avec comme représentant permanent Monsieur Johnny Thijs (Président). Ses membres possèdent de par leur fonction présente ou passée de dirigeants d'entreprise, l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

Le Comité s'est réuni deux fois en 2013. Tous ses membres étaient présents. Le Président du Comité Exécutif a assisté aux réunions du Comité sauf pour les points le concernant personnellement. La Directrice des Ressources Humaines a également participé aux réunions sauf pour les points qui la concernent personnellement. Au cours de ses réunions le Comité de Nomination et de Rémunération a examiné, e.a., les questions suivantes:

- validation du calcul du bonus annuel 2012 des membres du Management Exécutif;
- examen de l'évolution de plusieurs dossiers touchant aux ressources humaines: performance management review, talent review pour les membres du Comité Exécutif, résultats et plan d'action ICMA 2012, le système d'assurance de groupe, plan de

rémunération fixe et variable pour les cadres du Groupe (hors Comité Exécutif);

- recrutement du Directeur Marché Belux et Export;
- approbation du plan LTI 2013-2015;
- examen du plan bonus annuel 2014 pour les membres du Management Exécutif;
- plan d'objectifs personnels du CEO;
- rémunération 2013 des membres du Management Exécutif;
- examen du rapport de rémunération afférent à l'exercice 2012.

Le Président du Comité de Nomination et Rémunération a soumis lors de la réunion du Conseil d'Administration qui a suivi chaque réunion du Comité de Nomination et Rémunération, un rapport de sa réunion ainsi que de ses décisions pour ratification.

4.3. Transactions ou autres relations contractuelles entre la Société, y compris les sociétés liées, et les Administrateurs non couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêt

Il n'y a pas eu de transactions ou autres relations contractuelles entre la Société, y compris les sociétés liées, et les Administrateurs ou les membres du Management Exécutif non couvertes par les dispositions légales en matière de conflit d'intérêt.

4.4. Evaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités créés en son sein

La Charte de Gouvernement d'Entreprise de Spadel prévoit que le Conseil d'Administration procède tous les deux ans à une évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités en vue, e.a., d'identifier les domaines où les débats auraient été estompés et/ou des prises de position seraient restées trop floues.

Il procède, de même, à l'évaluation de sa composition et de celle de ses Comités. Les Comités d'Audit et de Nomination et Rémunération procèdent à une évaluation de leur fonctionnement tous les deux à trois ans.

Le Conseil d'Administration a procédé en 2012 à une évaluation de sa composition et de son fonctionnement ainsi que de l'organisation des Comités constitués en son sein qui a été rapportée dans la déclaration de gouvernement d'entreprise afférente à l'exercice 2012.

³ A partir du 22 septembre 2013.

5. Le Management Exécutif

Il n'y a pas de Comité de Direction dans le sens de l'article 524bis du Code des Sociétés.

Le Management Exécutif du Groupe est composé aujourd'hui du Président du Comité Exécutif - Monsieur Marc du Bois - et des membres du Comité Exécutif.

Marc du Bois, Administrateur délégué de la Société et CEO du Groupe Spadel a la responsabilité générale du Groupe et de la Société.

Outre les membres du Comité Exécutif, les fonctions suivantes lui rapportent :

- Communication, Responsabilité Sociétale et R&D and Innovation.

Le Comité Exécutif était composé, en 2013, outre de Marc du Bois, des responsables des fonctions suivantes :

- Stefan De Clercq (Marché Néerlandais);
- MEDAD BVBA représentée par Dirk Van de Walle (Marché Belux et Export);³
- Franck Lecomte (Direction Générale France et Grande Bretagne);
- Vincent Mazy (Opérations);
- Didier De Sorgher (Finances);
- Erika De Vos (Ressources Humaines).

Ainsi que de Madame Mary Yvonne Franceschini, Assistante.

Le Comité Exécutif s'est réuni 19 fois en 2013.

Outre la revue de l'évolution de la situation commerciale sur les différents marchés sur lesquels le Groupe Spadel opère et des points d'attention et des plans actions, le Comité Exécutif est également amené à se prononcer sur les différents projets touchant les activités du Groupe. Lors de la réunion qui suit une réunion du Conseil d'Administration, les décisions, demandes et recommandations du Conseil sont passées en revue et traduites, là où nécessaire en points d'action.

6. Rapport sur la rémunération des Administrateurs et du Management Exécutif

6.1. Procédure interne pour élaborer une politique relative à la rémunération et fixer le niveau de rémunération des Administrateurs non Exécutifs et des Managers Exécutifs

Les Administrateurs

L'article 15 des statuts dispose que l'Assemblée Générale peut allouer aux Administrateurs des émoluments fixes et des jetons de présence. En outre, poursuit

cet article, les Administrateurs seront indemnisés des dépenses normales et justifiées exposées dans l'exercice de leur fonction dans le cadre de mandats particuliers qu'ils exercent pour le compte de la Société.

Il appartient au Comité de Nomination et Rémunération de formuler des propositions au Conseil d'Administration sur la politique de rémunération des Administrateurs et, s'il y a lieu sur les propositions qui en découlent et qui doivent être soumises par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale.

La rémunération actuelle des Administrateurs a été arrêtée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 9 juin 2011 sur proposition du Conseil d'Administration.

Cette rémunération se présente comme suit: (page suivante)

Réunions du Conseil d'Administration

Rémunération	Pour les 5 réunions fixes		Par réunion additionnelle
	Fixe	Liée à la présence aux réunions	
Président du Conseil d'Administration	€25.000	€25.000 (soit €5.000 par réunion)	€10.000
Administrateurs (par Administrateur)	€12.500	€12.500 (soit €2.500 par réunion)	€5.000

Réunions des Comités d'Audit et de Nomination et Rémunération

Par réunion à laquelle le membre du Comité assiste effectivement

Président du Comité	€5.000
Administrateurs (par administrateur)	€2.500

Elle n'est pas indexée. Le niveau de rémunération est évalué par le Conseil d'Administration dans le cadre de son évaluation de son fonctionnement. Il n'y a pas de rémunération liée aux prestations pour les Administrateurs non Exécutifs. De même en ce qui concerne l'Administrateur délégué en sa qualité de membre du Conseil d'Administration de la Société.

Les Managers Exécutifs

La politique de rémunération des membres du Management Exécutif est arrêtée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Nomination et Rémunération. Le Comité de Nomination et Rémunération est chargé de proposer au Conseil d'Administration

la rémunération des Administrateurs Exécutifs et du Président du Comité Exécutif. Il se prononce, sur proposition de ce dernier sur le package de rémunération fixe et variable des membres du Comité Exécutif.

La politique de rémunération (rémunération de base, total cash compensation & total direct compensation) est basée sur la médiane du marché. En général, les rémunérations sont comprises dans une fourchette de -20% à +20% des références du marché et tiennent compte du profil individuel du titulaire de la fonction (expérience dans la fonction et prestation). Elle est revue à intervalles réguliers sur base d'études comparatives réalisées par une société spécialisée. Le Comité de

Nomination et Rémunération examine sur base de ce rapport s'il y a lieu d'adapter la rémunération des membres du Comité Exécutif.

6.2. Rémunération des Administrateurs

Nom de l'Administrateur		Rémunération
BVBA Thijs Johnny (Johnny Thijs) <i>Président du Conseil d'Administration;</i> <i>Président du Comité de Nomination et Rémunération</i>	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel	€50.000
	- Réunion additionnelle	€10.000
	- Réunions du Comité de Nomination et rémunération	€10.000
Marc du Bois	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel	€25.000
	- Réunion additionnelle	€5.000
Baron Vandemoortele <i>Membre du Comité de Nomination et Rémunération</i>	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel	€25.000
	- Réunion additionnelle	€5.000
	- Réunions du Comité de Nomination et rémunération	€5.000
BVBA MOST (Frank Meysman) <i>Président du Comité d'Audit</i>	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel	€22.500
	- Réunion additionnelle	€5.000
	- Réunions du Comité d'Audit	€15.000
Finances & Industries S.A. (Axel Miller) <i>Membre du Comité d'Audit⁴</i>	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel	€25.000
	- Réunion additionnelle	€5.000
	- Réunions du Comité d'Audit	€2.500
Cofimatra S.A. (Roland Vaxelaire) <i>Membre du Comité d'Audit</i> <i>Membre du Comité de Nomination et Rémunération</i>	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel	€25.000
	- Réunion additionnelle	€5.000
	- Réunions du Comité d'Audit	€7.500
	- Réunions du Comité de Nomination et rémunération	€5.000
Total		€252.500

Il n'y a pas d'autres rémunérations ou avantages attribués ou payés aux Administrateurs non Exécutifs.

Monsieur Marc du Bois a perçu, au titre de ses fonctions d'Administrateur dans les filiales de la Société, les rémunérations suivantes :

Administrateur délégué Spa Monopole S.A. (représentant de Géréfis S.A.) ⁵	€3.600
Administrateur délégué Bru-Chevron S.A. (représentant de Géréfis S.A.)	€2.600

⁴ Jusqu'au 27 août 2013.

⁵ A partir du 01.03.2013.

⁶ A l'exception de la BVBA MEDAD et de son représentant permanent.

6.3. Rémunération du Management Exécutif

Pour rappel, le Management Exécutif du Groupe est composé du Président du Comité Exécutif et des membres du Comité Exécutif.

Politique de rémunération appliquée pendant l'exercice 2013

La rémunération annuelle est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Le Management Exécutif⁶ bénéficie également d'avantages (voiture de société, frais forfaitaires).

La rémunération fixe est déterminée, pour chaque membre du Management Exécutif, en fonction de la nature et de l'étendue des responsabilités de la fonction.

Le plan de rémunération variable, dans la mesure où il s'écarte du prescrit strict de l'article 520 ter, alinéa 2, du Code des Sociétés, a été approuvé par l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires le 20 octobre 2011 et confirmé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 14 juin 2012. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 14 juin 2012 a introduit, à l'article 15 des statuts, une disposition autorisant la Société à déroger aux dispositions de l'article 520ter du Code des Sociétés (combiné, le cas échéant avec l'article 525, alinéa 4

du Code des Sociétés) pour toute personne entrant dans les champs d'application de ces dispositions.

La rémunération variable représente un potentiel annuel total brut, par rapport à la rémunération de base⁷ de 50% :

La rémunération variable comprend une partie – décrite au point a) ci-dessous – basée sur des critères de prestation prédéterminés et mesurables sur un an (Bonus annuel) et - pour ce qui concerne les membres du Comité Exécutif, à l'exclusion de Monsieur Marc du Bois⁸ - une partie – décrite au point b) ci-dessous – basée sur des critères de prestation prédéterminés et mesurables sur trois ans (LTI).

- a) Le Bonus Annuel représente un potentiel annuel brut total, par rapport à la rémunération de base de :
- 50% pour le Président du Comité Exécutif;
 - 30% pour les membres du Comité Exécutif.
- b) Le LTI (long term incentive) représente un potentiel annuel brut total par rapport à la rémunération de base des membres du Comité Exécutif de 20%.

Le potentiel annuel brut total correspond au montant brut que l'intéressé promèterait si le Groupe et lui-même ont réalisé tous leurs objectifs à 100%.

Les membres du Management Exécutif⁹, sont affiliés à un plan d'assurance de groupe.

Pour la majorité d'entre eux il s'agit d'un plan de type « contribution fixe ». Deux membres du Management Exécutif bénéficient d'un plan de type « but à atteindre ».

6.4. Critères d'évaluation pour les rémunérations des Managers Exécutifs liées aux prestations

Critères relatifs au bonus annuel

Le Bonus Annuel des membres du Management Exécutif est basé sur les critères de prestation suivants afférents à l'année pour laquelle le Bonus annuel est attribué :

- pour le Président du Comité Exécutif le Bonus Annuel est lié au résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe Spadel;
- pour les membres du Comité Exécutif, les critères de prestation pris en considération diffèrent selon que le membre du Comité Exécutif est investi d'une fonction « marché », d'une fonction « opérations » ou d'une fonction « support ».

- I. Pour les fonctions « marché » et « opérations » les critères de l'éventuelle attribution du bonus annuel sont :
- le résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe Spadel;
 - la marge contributive (MC2) pour les responsables Marchés Belux et Néerlandais, l'EBIT des entités française et britannique pour le responsable des marchés français et britannique ou les coûts gérés usine pour le responsable Opérations et;
 - la performance individuelle (plan d'objectifs personnels).
- La pondération de ces trois critères est de respectivement de 40%, 30% et 30%.
- II. Pour les fonctions « support » (Ressources Humaines et Finances et en partie Opérations) les critères de l'éventuelle attribution du bonus annuel sont :
- le résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe Spadel;
 - la performance individuelle (plan d'objectifs personnels).
- La pondération de ces deux critères est de respectivement de 70% et 30%.
- III. Règles communes pour l'appréciation de la réalisation des objectifs. Les objectifs annuels relatifs aux critères de prestation financiers sont arrêtés par le Conseil d'Administration.

Les objectifs de performance individuelle (plan d'objectifs personnel) des membres du Comité Exécutif sont arrêtés, en début d'année, par le Président du Comité Exécutif. En deçà du résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe Spadel minimum décrété par le Conseil d'Administration, le bonus annuel n'est attribué que sur la partie liée au résultat individuel.

Chaque critère de prestation financier est affecté d'un facteur de multiplication sur une échelle de huit valeurs (de 0 à 2) en fonction du degré de réalisation de la prestation par rapport à l'objectif fixé (si 100% de l'objectif est atteint le facteur de multiplication est égal à 1).

Les critères liés à la performance sont, chacun, affectés d'un facteur de multiplication sur une échelle de six valeurs à savoir la cote obtenue lors de l'évaluation de la réalisation des d'objectifs personnels ou des diverses participations aux projets.

Le Bonus Annuel brut attribué pour l'année concernée est la résultante de la multiplication de chaque part de bonus annuel brut potentiel par le facteur multiplicateur défini ci-dessus. Chaque partie ainsi influencée étant additionnée et donnant un montant total brut appelé Bonus Annuel Effectif.

⁷ La rémunération de base est pour le Président du Comité Exécutif la rémunération annuelle entérinée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité de Nominations et Rémunération et pour les membres du Comité Exécutif la rémunération mensuelle brute de décembre de l'année pour laquelle le bonus est attribué x 13,92 ou x 13 selon le cas.

⁸ Monsieur Marc du Bois a proposé de ne plus être admissible pour le plan LTI à partir du plan 2011-2013.

⁹ A l'exception de la BVBA MEDAD et de son représentant permanent.

A partir de 2014, 10% de la part du bonus relatif aux résultats du Groupe seront influencés par un objectif CSR.

Critères relatifs au LTI

Les critères de l'éventuelle attribution du LTI sont les suivants :

- d'une part le taux d'évolution annuel moyen de la Net Sales Value pour le cycle de trois ans, sur base du budget en excluant la croissance inorganique (provenant, par exemple, d'acquisitions) et;
- d'autre part, la moyenne des ROCE de chaque année du cycle de trois ans, sur base du budget.

La pondération de ces deux critères est de 50% chacun et chacun d'eux étant affecté d'un facteur multiplicateur sur une échelle de 5 valeurs (de 0 à 1,75), selon le degré d'atteinte des objectifs (si 100% de l'objectif est atteint le facteur de multiplication est égal à 1).

Les objectifs sont fixés par le Conseil d'Administration de la Société. L'attribution effective du LTI est conditionnée par l'atteinte d'un seuil minimum.

A partir du plan LTI 2013-2015, les critères d'attribution du LTI seront les suivants: marge brute au litre (valant pour 30%), le volume total du Groupe (valant pour 30%) et le ROCE (valant pour 40%).

Méthodes appliquées pour vérifier s'il a été satisfait aux critères d'évaluation des prestations au regard des objectifs

La réalisation des critères de prestation financiers est vérifiée par le Conseil d'Administration au travers des reporting trimestriels relatifs aux performances des marchés et des opérations et consolidés.

La réalisation des critères de prestation liés au plan d'objectif personnel font l'objet d'une vérification en fin d'exercice dans le cadre de l'évaluation individuelle du membre du Management Exécutif par le Président du Comité Exécutif. La cotation attribuée est validée par le Comité de Nomination et Rémunération.

Dispositions en matière de recouvrement de la rémunération variable attribuée sur la base d'informations financières erronées

Il n'y a pas de clauses contractuelles de recouvrement de la rémunération variable attribuée sur la base d'informations financières erronées.

Les bonus sont payés en deux étapes :

- en janvier, un montant brut équivalant à, selon le cas, 75% ou 30% du Bonus Annuel;
- le solde du Bonus Annuel ainsi que le LTI en avril après un nouveau calcul sur base des comptes annuels arrêtés par le Conseil d'Administration.

Les mois de janvier et avril, auxquels les alinéas précédents réfèrent, s'entendent des mois de l'année qui suit l'exercice pour lequel le bonus est attribué.

Les résultats/comptes annuels auxquels les alinéas précédents réfèrent, s'entendent de ceux relatifs à l'exercice pour lequel le bonus est attribué.

Les calculs relatifs aux montants pro mérités au titre de la rémunération variable sont validés par le Comité de Nomination et Rémunération.

6.5. Rémunération du Président du Comité Exécutif

Marc du Bois	Composant de la rémunération	Montant (€)
Administrateur délégué Président du Comité Exécutif	Indépendant	
Rémunération fixe	Rémunération brute comme Manager Exécutif dans la Société et ses filiales belges ¹⁰	345.000,00
Rémunération variable	Bonus annuel effectif brut afférent à l'exercice 2013 ¹¹	310.327,50
Total	Total de la rémunération fixe et variable	655.327,50
Assurance Groupe	Prime payée par la Société	70.192,00
Autres avantages	Véhicule, frais forfaitaires	13.109,37

¹⁰ Ce tableau ne comprend pas les rémunérations reprises au point 6.2.

¹¹ Il s'agit du montant pro mérité pour 2013. Ce montant est payé en 2014. Les composants de la rémunération variable et les critères d'attribution sont décrits aux points 6.3. et 6.4. ci-dessus. Pour rappel Monsieur Marc du Bois a proposé de ne plus être admissible au bénéfice du plan LTI à partir du plan 2011-2013.

Pour une description du plan LTI il est renvoyé aux points 6.3. et 6.4. plus haut.

6.6. Rémunération des autres membres du Management Exécutif

Type de rémunération	Composant de la rémunération	Montant global (€)
Rémunération fixe	Rémunération globale et <i>board fees</i> bruts payés en 2013 tant belges qu'étrangers	1.043.943,47
Rémunération variable	- Bonus annuel effectif global brut, afférent à l'exercice 2013 ¹² - LTI 2011-2013 : plan basé sur des critères de prestations prédéterminés et mesurables sur trois ans ¹³	490.677,16 140.377,48
Total	Total de la rémunération fixe et variable	1.674.998,11
Assurance Groupe	Prime patronale	76.396,68
Autres avantages	Voiture de société, frais forfaitaires ¹⁴	47.521,35

¹² Il s'agit du montant pro mérité pour 2013. Ce montant est payé en 2014. Les composants de la rémunération variable et les critères d'attribution sont décrits aux points 6.3. et 6.4. ci-dessus.

¹³ Il s'agit du montant promérité en 2013 au titre du plan LTI 2011-2013. Ce montant est payé en 2014.

¹⁴ Note corrective: le montant équivalent pour 2012 est de 34.656 euros.

Pour une description du plan LTI il est renvoyé aux points 6.3. et 6.4. plus haut.

6.7. Actions, options sur actions ou autres droits accordés aux, exercés par les membres du Management Exécutif ou expirés au cours de l'exercice 2013

Il n'y a pas de système de stock options. Aucune action, option sur actions ou autres droits n'ont été accordés aux ou exercés par les membres du Management Exécutif ou ne sont expirés en 2013.

6.8. Dispositions contractuelles relatives à l'Indemnité de départ convenue avec des membres du Management Exécutif

Le membre suivant du Management Exécutif bénéficie de clauses contractuelles particulières en cas de départ:

- Monsieur Stefan De Clercq: application de la grille Claeys majorée de trois mois; cette clause contractuelle date d'avant le 3 mai 2010.

Les autres membres du Management Exécutif ne bénéficient pas de clauses particulières en cas de départ.

6.9. Justification et décision du Conseil d'Administration en matière d'indemnité de départ

Il n'y a pas eu d'indemnité de départ payée à un membre du Comité Exécutif au cours de l'exercice 2013.

Administration et Direction de Spadel en 2013

Conseil d'Administration

Nom	Fonction	Fin du mandat	Occupation principale et mandats en dehors du Groupe Spadel
Thijs Johnny BVBA, dont le représentant permanent est Johnny Thijs	Président	2016	Administrateur délégué de bpost, Administrateur de Max Green et Carmeuse.
Marc du Bois	Administrateur délégué	2015	
Finances & Industries S.A., dont le représentant permanent est Axel Miller	Administrateur	2018	Administrateur délégué de D'Ieteren, Administrateur de Carmeuse (Président), Duvel Moortgat et IPM (Président).
Baron Vandemoortele	Administrateur	2014	CEO du Groupe Vandemoortele, Administrateur de Dujardin Foods.
M.O.S.T. BVBA, dont le représentant permanent est Frank Meysman	Administrateur	2016	Administrateur de WDP, Picanol, Thomas Cook (Président), Betafence (Président) et JBC (Président).
Cofimatra S.A., dont le représentant permanent est Roland Vaxelaire	Administrateur	2016	Fondateur et directeur général de Responsibility Management, Administrateur de Mérieux Nutrisciences, d'Alter Eco (Président) ¹ et de Doucet.

Guy Jacques du Bois ²	Président Fondateur
Pierre Godfroid	Président Honoraire
Pierre Drion	Président Honoraire
Henri-Noël Pauwels	Secrétaire du Conseil d'Administration

¹ Jusqu'en juin 2013.² Décédé le 2 avril 2013.

Comité d'Audit

M.O.S.T. BVBA, dont le représentant permanent est Franck Meysman	Président
Finances & Industries S.A., dont le représentant permanent est Axel Miller ³	
Cofimatra S.A., dont le représentant permanent est Roland Vaxelaire	

Comité de Nomination & Rémunération

BVBA Johnny Thijs, dont le représentant permanent est Johnny Thijs	Président
Baron Vandemoortele	
S.A. Cofimatra, dont le représentant permanent est Roland Vaxelaire	

Commissaire

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL, représentée par Monsieur Eric Van Hoof.

³ Jusqu'au 27 août 2013.

⁴ A partir du 22 septembre 2013.

Comité Exécutif

Marc du Bois	Président du Comité Exécutif – Administrateur délégué
BVBA MEDAD, représentée par Dirk Van de Walle ⁴	Directeur Marché Belux et Export
Stefan De Clercq	Directeur Marché Pays-Bas
Franck Lecomte	Directeur Général France et Grande-Bretagne
Vincent Mazy	Directeur Opérations
Didier De Sorgher	Directeur Financier
Erika De Vos	Directrice Ressources Humaines
Mary Yvonne Franceschini	Assistante

Calendrier des actionnaires

Publication du rapport annuel 2013 (site internet www.spadel.com)	30 avril 2014
Déclaration intermédiaire 1 ^{er} trimestre 2014	16 mai 2014
Assemblée Générale des Actionnaires	12 juin 2014
Mise en paiement du dividende (coupon n° 15)	27 juin 2014
Publication des résultats semestriels 2014	27 août 2014
Déclaration intermédiaire 3 ^{ème} trimestre 2014	14 novembre 2014
Assemblée Générale des Actionnaires	11 juin 2015

Rapport de Gestion du Conseil d'Administration sur l'exercice 2013

Conformément aux prescriptions légales et statutaires, nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport sur l'exercice écoulé.

1. Résultats consolidés

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'élève à 210,4 millions d'euros, en progression de 6,1% par rapport à 2012.

A périmètre constant, en excluant le chiffre d'affaires réalisé par Société Anonyme des Eaux Minérales de Ribeuwillé au cours du second semestre après son acquisition par le groupe Spadel, la progression organique du chiffre d'affaires a été de 2,9% par rapport à l'année passée.

Cette évolution significative résulte notamment des efforts et investissements commerciaux déployés sur tous les marchés, des innovations lancées en cours d'année, du retour progressif à la normale de nos référencements aux Pays-Bas et des conditions climatiques favorables de la saison estivale.

La progression des ventes se reflète sur nos principaux marchés :

En **Belgique**, le chiffre d'affaires a progressé de plus de 5%. Cette progression a été soutenue par la croissance des volumes vendus, ainsi que par un « mix produit » favorable lié à la bonne

performance des petits formats (33cl, 50cl et 1Lt). Spadel réalise donc une belle performance sur un marché en croissance de 3,3% en valeur (+2,3% en volume) dans le segment de la consommation à domicile, mais marqué par une forte concurrence des marques de distributeurs et des hard discounts.

Aux **Pays-Bas**, le chiffre d'affaires a progressé de près de 1%. Les ventes en volume retrouvent progressivement leur ancien niveau après l'indisponibilité temporaire de certains produits dans d'importants supermarchés. Nos marques restent toutefois confrontées à la forte concurrence des marques premiers prix et des hard discounts qui continuent à renforcer leurs positions.

En **France**, le chiffre d'affaires de la filiale « Les Grandes Sources de Wattwiller » a progressé de 2,5% dans un marché en légère croissance en volume, mais en recul en valeur du fait d'une forte pression promotionnelle. Wattwiller réussit donc son pari d'installation d'une offre valorisée et de gains de parts de marché, dans un contexte de marché très concurrentiel.

En juillet 2013, Spadel a fait l'acquisition de la SA des Eaux Minérales de Ribeuwillé qui commercialise la marque régionale Carola. Cette dernière a également connu une progression de son chiffre d'affaires de près de 2% sur l'ensemble de l'année.

Au Royaume-Uni, Brecon Carreg réalise une année remarquable avec un chiffre d'affaires en progression de près de 10%. Le travail réalisé sur la marque et sur la stratégie promotionnelle porte ses fruits. La marque gagne du terrain sur un marché qui a connu une forte croissance en 2013, aidé par des conditions estivales très favorables.

Résultat d'exploitation

Le cash-flow opérationnel (EBITDA) de 2013 s'élève à 30,0 millions d'euros, contre 25,1 millions d'euros en 2012, soit une progression de 19,8%.

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 17,3 millions d'euros, en progression de 33,5% par rapport à 2012 qui s'était clôturée sur un résultat opérationnel retraité de 12,9 millions d'euros.

A périmètre constant, hors intégration de la SA des Eaux Minérales de Ribeuwillé, le résultat opérationnel est légèrement supérieur à 17,6 millions d'euros. L'apport négatif de l'ordre de 0,3 millions d'euros de la société récemment acquise s'explique par le fait que le résultat opérationnel réalisé au cours du second semestre a été impacté par des frais d'intégration non récurrents.

Le résultat opérationnel a également été affecté par une réduction de valeur de 1 million d'euros enregistrée sur un bâtiment administratif. Le résultat

opérationnel récurrent (REBIT), après neutralisation de cet élément non récurrent, s'élève à 18,3 millions d'euros, soit une progression de 27,6% par rapport au résultat opérationnel récurrent retraité de 2012 (14,3 millions d'euros).

Cette progression significative du résultat opérationnel récurrent résulte principalement de la hausse des volumes vendus et du chiffre d'affaires, de la maîtrise des coûts dans le cadre de notre plan d'excellence opérationnelle et de la réorganisation de la structure de management effectuée fin 2012.

Résultat financier

Les produits financiers s'élèvent à 0,7 million d'euros, en diminution par rapport à 2012 suite à la baisse des taux d'intérêt. Les charges financières sont en augmentation à 0,9 million d'euros.

Impôts

La charge d'impôt pour l'exercice s'élève à 5,3 millions d'euros contre 4,3 millions d'euros en 2013 suite à l'augmentation du résultat avant impôts.

Résultat net

Le Groupe clôture l'exercice avec un bénéfice net de 11,8 millions d'euros contre 8,9 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de 32%.

2. Structure bilantaire consolidée

Au 31 décembre 2013, les capitaux propres, valorisés selon les normes IFRS, s'établissent à 105,5 millions d'euros, à comparer à un montant retraité de 96,8 millions à fin 2012. Les capitaux propres couvrent près de 107% des actifs non courants.

Le ratio de solvabilité, correspondant au montant des fonds propres rapportés au total du passif, s'élève quant à lui à 47%.

L'endettement financier du groupe reste limité à 3,2 millions d'euros.

Les activités opérationnelles ont généré une trésorerie avant impôt de 28,4 millions d'euros en 2013. La situation de trésorerie du groupe au 31 décembre 2013 s'élevait à 64,0 millions d'euros.

La structure bilantaire de Spadel reste donc largement de nature à garantir la stratégie de développement et les ambitions du groupe.

3. Investissements

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles réalisés en 2013 par le Groupe Spadel se sont élevés à 6,9 millions d'euros, à comparer avec 8,9 millions d'euros en 2012.

Evolution des investissements sur 5 ans :

Investissements par année	Mio €
2009	8,0
2010	14,0
2011	11,3
2012	8,9
2013	6,9

Par site, les investissements 2013 se répartissent comme suit :

Site d'investissements	Mio €
Spa Monopole	4,0
Brecon Mineral Waters	0,8
Spadel SA	0,7
Bru-Chevron	0,6
Grandes Sources de Wattwiller	0,5
Eaux Minérales de Ribeauvillé	0,3
Spadel NL	0,0
Total groupe	6,9

Les principaux projets d'investissements finalisés, ou en cours d'exécution, sont repris ci-dessous.

Spa Monopole

- Remplacement d'une fardeleuse ;
- Des travaux de réfection d'une dalle en béton ;
- Des travaux de remplacement sur l'unité de cogénération ;
- Des travaux d'aménagement de l'espace visiteur « Eaudyssée de Spa ».

Brecon Mineral Water

- Des investissements industriels liés à la commercialisation de nouvelles bouteilles PET sur base de préformes allégées et avec passage à la bague basse.

Spadel S.A.

- Achat de matériel informatique et de bureautique, d'équipements réseau et de logiciels informatiques.

Bru-Chevron

- Achats de bouteilles en verre et de casiers.

Grandes Sources de Wattwiller

- Investissements liés au passage à la bague basse ;
- Investissements liés à la housseuse ;
- Achats d'étiqueteuses palettes et de scanners.

Eaux Minérales de Ribeauvillé

- Achats de bouteilles en verre ;
- Achats d'étiqueteuses, de matériel informatique et de téléphonie.

4. Innovation

Les principales innovations commercialisées au cours de l'année 2013 sont :

Mois	Marché	Marque	Description
Janvier	BE/NL	Spa Fruit	Nouvelles recettes pour 5 des 7 références de la gamme de limonades plates
Mars	BE/NL	Spa Fruit	Lancement des deux références « Citron » et « Lemon-cactus » de la gamme de limonades pétillantes en cannette de 33cl
Mars	FR	Wattwiller	Lancement de nouvelles bouteilles 50cl avec étiquette personnalisable
Avril	BE/NL	Spa &	Lancement d'une nouvelle gamme d'eaux aromatisées avec deux références (citron et menthe) en format 50 cl et 1 Lt
Septembre	BE	Spa Reine	Nouveaux multipacks format 12 x 1 Lt
Novembre	BE	Bru	Nouveaux multipacks format 8 x 1,25 Lt
Décembre	BE/NL	Spa Reine	Nouvelle bouteille PET allégée sur le format Spa Reine 1 Lt
Décembre	UK	Brecon Carreg	Nouvelle gamme de bouteilles PET sur base de préformes allégées et de bagues basses

5. Résultats non consolidés de Spadel S.A.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Spadel S.A. s'est élevé à 129,0 millions d'euros fin 2013 à comparer avec 124,7 millions d'euros en 2012, soit une progression de 3,5%.

Cette progression a été soutenue par la croissance des volumes vendus, ainsi que par un « mix produit » favorable lié à la bonne performance des petits formats (33cl, 50cl et 1Lt).

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 9,7 millions d'euros, en hausse de 75,6% par rapport à 2012 qui s'était clôturée sur un résultat de 5,5 millions d'euros.

Cette évolution résulte des principaux éléments favorables et défavorables suivant :

Éléments favorables

- La hausse du chiffre d'affaires ;
- La diminution des honoraires suite à des économies et la réorganisation du management effectuée fin 2012 ;
- La diminution des charges de rémunération suite à la diminution des effectifs.

Éléments défavorables

- L'augmentation des dépenses commerciales pour soutenir nos marques et nos ventes ;
- L'augmentation des charges d'amortissements.

Résultat financier

Les produits financiers diminuent de 6,8 millions d'euros en 2012 à 6,2 millions d'euros en 2013. Cette détérioration résulte essentiellement de la diminution des dividendes perçus de la filiale aux Pays-Bas et, dans une moindre mesure, de la baisse des taux d'intérêt. Les charges financières augmentent de 0,1 millions d'euros à 0,5 millions d'euros suite aux comptabilisations inhérentes

aux cessions de droits sur les instruments « Tax Shelter ».

Résultat net

Le résultat net à affecter de l'exercice 2013 s'établit à 12.716.959 EUR à comparer avec 9.839.734 EUR en 2012.

6. Répartition bénéficiaire de Spadel S.A.

Il vous est proposé de fixer le bénéfice à affecter comme suit (en euros) :

Bénéfice net de l'exercice à affecter	12.716.959
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	4.719.284
Bénéfice à affecter	17.436.243

Nous vous proposons la répartition suivante (en euros) :

1. Distribution d'un dividende brut de 1,00 euro (0,75 net) par action aux 4.150.350 actions qui y ont droit	4.150.350
2. Dotation aux réserves disponibles	8.500.000
3. Bénéfice à reporter	4.785.893
Total	17.436.243

Le dividende net proposé est en augmentation de 19% par rapport à celui l'année précédente et représente un 'payout' de 35,2% du bénéfice consolidé.

Il sera payable le vendredi 27 juin 2014 contre remise du coupon n° 15.

7. Perspectives 2014

Le groupe Spadel poursuit les objectifs de son Plan Stratégique 2015. Ce plan fixe des objectifs très clairs de création de valeur en investissant dans les marques et en réduisant les coûts pour soutenir la croissance et la rentabilité du Groupe, tout en réduisant son empreinte carbone.

En matière d'innovations, chaque marque du groupe animera son marché grâce au lancement de nouveaux produits ou d'initiatives en matière d'emballages.

Pour ce qui concerne la marque régionale alsacienne Carola, le groupe s'attèlera à dynamiser celle-ci grâce à sa nouvelle dynamique promotionnelle et son plan de communication.

8. Contrôle interne et gestion des risques

Le Conseil d'Administration supervise la mise en œuvre du cadre référentiel du contrôle interne et la gestion des risques.

Le Comité d'Audit est chargé, e.a. des missions suivantes:

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;

- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ;
- suivi de l'audit interne et de son efficacité ;
- suivi du contrôle légal des comptes annuels de Spadel S.A. et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le commissaire chargé du contrôle des comptes consolidés.

En outre la société a engagé un Auditeur Interne avec pour mission l'analyse et l'évaluation, de manière indépendante, de l'existence et du fonctionnement du système de contrôle interne, ainsi que la formulation de recommandations en vue de l'amélioration de celui-ci. L'Auditeur Interne rapporte hiérarchiquement au Directeur Financier et fonctionnellement au Président du Comité d'Audit. Il assiste aux réunions du Comité d'Audit dont il rédige le rapport.

Le Comité d'Audit revoit annuellement le plan d'audit interne. Cette révision s'effectue sur base d'une cartographie des risques approuvée par le Comité. L'Auditeur Interne fait également régulièrement au Comité d'Audit un rapport sur les risques et litiges pouvant impacter le résultat. Le Comité d'Audit fait, après chaque réunion, un rapport au Conseil d'Administration. Une copie du rapport est remise aux Administrateurs sous forme synthétique.

Concernant le processus d'élaboration de l'information financière, Spadel a mis en place un système de contrôle interne et de gestion des risques permettant d'assurer :

- que les informations financières, établies en conformité avec les normes comptables belges au niveau de Spadel S.A. et les International Financial Reporting Standards (IFRS) au niveau consolidé soient publiées dans les délais légaux et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la Société et consolidés ainsi que des filiales de la Société comprises dans la consolidation ;
- que le rapport de gestion contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires et la situation de la Société et des filiales comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés.

Des procédures sont en place pour s'assurer que les investissements et les achats de fournitures et services se réalisent dans le cadre des budgets arrêtés par le Conseil d'Administration et sous le contrôle du Management Exécutif. Un système de contrôle des factures relatives à ces opérations est en place.

Des indicateurs de performance ont été fixés pour les différentes opérations

industrielles et commerciales. Les performances des marchés et des opérations font l'objet d'un reporting trimestriel au niveau du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

La cartographie des risques approuvée par le Comité d'Audit identifie les risques significatifs. La Direction Générale a mis en place un Comité de Gestion des Risques chargé :

- De s'assurer que les risques majeurs (key risks) soient identifiés, que la gestion de ces risques soit attribuée à un manager propriétaire du risque et qu'ils fassent l'objet de mesures de mitigation adéquates ;
- De créer un « risk awareness » dans toutes les activités du Groupe et dans la définition de la stratégie ;

Le Comité de gestion des risques a communiqué à chaque manager les risques dont il est responsable ; Les principaux risques et incertitudes pesant sur les activités de l'entreprise sont décrits dans le présent rapport de gestion.

9. Facteurs de risques

De par ses activités, le groupe Spadel est exposé à différents facteurs de risques :

- **Risque de change** : La majeure partie des activités du Groupe est localisée dans la zone Euro. Seules les activités de la succursale Spadel UK sont conclues en GBP; ces activités contribuent à concurrence de 3% du chiffre d'affaires du Groupe. Il existe par ailleurs très peu d'opérations en devises étrangères. Le risque de change est dès lors peu significatif ;
- **Risque de taux d'intérêt** : Outre les dettes commerciales classiques, la majeure partie des dettes du Groupe sont constituées de dettes cautions. Ces dettes ne portent pas intérêt. Le Groupe ne détient pas d'actif à long terme significatif portant intérêt. De manière générale, le résultat et la trésorerie opérationnelle du Groupe Spadel sont largement indépendants des fluctuations des taux d'intérêt du marché ;
- **Risque de prix** : Les actifs financiers de Spadel sont des placements sans risque effectués en bon père de famille. Les risques principaux auxquels le Groupe est exposé concernent les prix de la matière PET et d'ingrédients pour les limonades, ainsi que le prix de l'énergie, avec ses effets sur les coûts de fabrication et les coûts de transport.

- **Risque de crédit** : Le risque de crédit provient de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des dépôts auprès des institutions financières, ainsi que des créances clients. S'agissant des dépôts auprès d'institutions financières, seules les contreparties ayant un rating minimum de A selon des notations effectuées par des tiers indépendants sont acceptées. Le Groupe investit également à très court terme dans du papier commercial recommandé par ses banquiers habituels. Le Groupe a une concentration de risque de crédit sur quelques clients importants.

Ces clients font l'objet d'un suivi régulier quant à leurs paiements. La direction n'anticipe pas de perte découlant d'une défaillance de ces contreparties.

- **Risque de liquidité** : Une gestion prudente du risque de liquidité implique de conserver un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur un marché, de disposer de ressources financières grâce à des facilités de crédit appropriées et d'être à même de dénouer ses positions sur le marché. Le Groupe a pour objectif de maintenir une flexibilité financière en conservant des lignes de crédit ouvertes mais non utilisées ;
- **Risques liés aux litiges** : Le groupe évalue de manière régulière son exposition aux plaintes et litiges

survenant dans le cours normal de ses activités et comptabilise les provisions adéquates.

- **Risques liés à la marche des affaires** : les principaux risques et incertitudes pesant sur la marche des affaires de l'entreprise sont :
 - o l'évolution de la consommation globale d'eau embouteillée
 - o le questionnement sur l'impact environnemental de nos produits
 - o la communication dénigrante du secteur de la distribution publique d'eau
 - o la disponibilité et la volatilité des prix des matières et de l'énergie
 - o la concentration sans cesse croissante dans le secteur de la distribution
 - o la montée des marques de distributeurs (MDD) et des premiers prix
 - o l'évolution des taxes sur les différents types d'emballage

10. Actionnariat

La Société n'a pas reçu en 2013 de notification de déclarations de transparence en vertu de l'article 14, alinéa 4, de la loi du 2 mai 2007 sur la déclaration des participations importantes.

La Société a reçu des notifications au titre de l'article 74 § 8 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, datées du 30 août 2013, émanant de Monsieur Marc du Bois, la sarl Guyan et la S.A. Finances & Industrie. Ces notifications peuvent être consultées sur le site internet du Groupe, www.spadel.com, onglet Investor Relations.

La structure de l'actionnariat et du contrôle final au 31 décembre 2013 se présente comme suit :

NOMBRE TOTAL D'ACTIONNAIRES (DENOMINATEUR) : 4.150.350

Actions représentatives du capital		
	Nb d'actions	% du total
FINANCES & INDUSTRIES S.A. – Bruxelles	3.770.000	90,84
PUBLIC	380.350	9,16
TOTAL	4.150.350	100,00

La Société de participation Guyan (Luxembourg) détient 84,57% des actions de la S.A. Finances & Industries.

L'actionnariat de la société de participation Guyan est composé comme suit:

- Monsieur Marc du Bois qui détient 109.275 parts correspondant à 55,33% des droits de vote si on ne tient pas compte d'une éventuelle suspension des droits de vote des parts sociales détenues par Guyan et 57,98% des droits de vote en tenant compte d'une éventuelle suspension de ces droits de vote ;
- Finances & Industries S.A., qui détient 74.850 parts correspondant à 37,89% des droits de vote si on ne tient pas compte d'une éventuelle suspension des droits de vote des parts sociales détenues par Guyan et 39,72% des droits de vote en tenant compte d'une éventuelle suspension de ces droits de vote ;
- Les deux enfants de Monsieur Marc du Bois ;
- Succession de feu Monsieur Guy J. du Bois, décédé le 2 avril 2013.

Le Conseil d'Administration n'a pas connaissance d'éléments, visés à l'article 34, 3°, 5°, 7° et 8° de l'Arrêté Royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé, susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'acquisition.

Il n'y a pas, à la connaissance du Conseil d'Administration, de comités d'actionnaires ou d'administrateurs constitués en application ou non de conventions entre actionnaires.

Aucune transaction sur titres de la société n'a été notifiée au Président du Conseil d'Administration au 27 mars 2014 dans le cadre des règles arrêtées par le Conseil d'Administration en la matière.

11. Indications relatives aux relations entre sociétés (art. 524 C.Soc.)

Il n'y a pas eu en 2013 d'opérations relevant de l'article 524 du Code des Sociétés.

12. Indications relatives au rachat d'actions propres

Il n'y a pas eu en 2013 d'opération de rachat d'actions propres relevant de l'article 624 du Code des Sociétés.

13. Événements importants survenus après la clôture de l'exercice

Le Conseil n'a pas connaissance d'autres événements survenus après la clôture de l'exercice qui pourraient avoir une influence significative sur les comptes annuels.

14. Gouvernement d'entreprise

La Charte de gouvernement d'entreprise de Spadel définit ses règles de gouvernance. La Charte a été arrêtée originalement par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 30 mars 2006. Elle a été revue à plusieurs reprises pour refléter les modifications ou adaptations intervenues depuis.

La Charte peut être consultée sur le site corporate du Groupe Spadel à l'adresse www.spadel.com. Cette Charte s'inspire des prescrits du Code belge sur la Gouvernance d'Entreprise (Code 2009, publié sur le site www.corporategovernancecommittee.be) que la Société a adopté comme son code de référence. Ceci en tenant compte de la taille et des caractéristiques du Groupe Spadel.

La Société publie également dans le rapport de gestion de Spadel S.A. une déclaration de gouvernement d'entreprise conformément à l'article 96, § 2 et 3 du Code des Sociétés.

Le Conseil d'Administration tient à remercier tous les collaborateurs pour les efforts fournis au cours de cette année 2013.

Le 27 mars 2014

Le Conseil d'Administration

Informations générales

Activités

Spadel SA et ses filiales (ci-après dénommés « Spadel ») constituent un groupe européen dont la mission est de produire et commercialiser, dans le respect de l'environnement, des produits de qualité à base d'eau minérale naturelle qui apportent de la valeur ajoutée aux consommateurs.

Effectif du personnel

Le Groupe emploie 743 personnes au 31 décembre 2013.

Statut juridique

Spadel SA est une société anonyme dont le siège social est situé Rue Colonel Bourg 103, à 1030 Bruxelles. Elle est inscrite au registre des personnes morales du tribunal de commerce de Bruxelles sous le numéro 0405.844.436 (Numéro de TVA : BE 405.844.436). La dernière modification des statuts coordonnés a été publiée au Moniteur Belge en date du 14 juin 2012. La société est cotée en bourse sur le marché Euronext à Bruxelles (Code ISIN BE 0003798155).

Etats financiers

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2013, préparés selon le référentiel IFRS, ont été approuvés par le Conseil d'Administration en date du 27 mars 2014 et sont soumis à l'Assemblée Générale du 12 juin 2014 pour approbation. Les chiffres repris dans le présent document sont exprimés en milliers d'euro (KEUR), sauf mention contraire explicite.

Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de la société est composé comme suit :

Thijs Johnny BVBA,

Dont le représentant permanent est Monsieur Johnny Thijs
Président du Conseil d'Administration
Fin de mandat : 09/06/2016

Marc du Bois

Administrateur délégué
Fin de mandat : 11/06/2015

Baron Vandemoortele

Administrateur
Fin de mandat : 12/06/2014

Finances et Industries S.A.,

Dont le représentant permanent est Monsieur Axel Miller
Administrateur
Fin de mandat : 14/06/2018

BVBA M.O.S.T.,

Dont le représentant permanent est Monsieur Frank Meysman
Administrateur
Fin de mandat : 09/06/2016

S.A. COFIMATRA

Dont le représentant permanent est Monsieur Roland Vaxelaire
Administrateur
Fin de mandat : 09/06/2016

Commissaire

Le commissaire de la société est Ernst & Young Reviseurs d'Entreprises SCCRL, De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, Belgique, représentée par Eric Van Hoof. Son mandat vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire de juin 2016.

Etat consolidé de la situation financière

ACTIFS	Annexe	31/12/2013	Retraité (*)	Retraité (*)
			31/12/2012	01/01/2012
Actifs non courants				
Actifs incorporels	7	17.624	10.286	10.001
Immobilisations corporelles	8	81.225	81.447	86.144
Créances commerciales et autres créances	9	13	26	80
Actifs d'impôts différés	17	196	196	196
		99.058	91.955	96.421
Actifs courants				
Stocks	10	19.747	17.263	16.991
Créances commerciales et autres créances (**)	9	39.523	35.124	39.333
Actifs d'impôts courants		2.260	358	439
Actifs financiers à court terme	11	15	15	15
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	64.031	54.962	48.213
		125.576	107.722	104.991
Total actifs (KEUR)		224.634	199.677	201.412

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2013

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

(**) L'augmentation des créances commerciales par rapport au 31 décembre 2012 est essentiellement influencée par la saisonnalité des ventes.

CAPITAUX PROPRES	Annexe	31/12/2013	Retraité (*) 31/12/2012	Retraité (*) 01/01/2012
Capital et réserves attribuables aux actionnaires de la société				
Capital	13	5.000	5.000	5.000
Ecart de conversion		-416	-365	-435
Réserves consolidées	14	100.980	92.210	87.926
		105.564	96.845	92.491
Intérêts minoritaires		-36		-
Total des capitaux propres		105.528	96.845	92.491
DETTES				
Dettes non courantes				
Dettes financières à long terme	15	1.516		-
Dettes pour avantages au personnel	16	6.537	3.523	3.743
Dettes d'impôts différés	17	23.688	20.701	22.041
Provisions	20	190		
Autres dettes	19	1.351	1.508	1.637
		33.282	25.732	27.421
Dettes courantes				
Dettes cautions	4.1	30.409	27.488	27.888
Dettes financières à court terme	15	1.718	107	96
Dettes pour avantages au personnel	16	723	792	
Dettes commerciales	18	37.500	30.247	38.864
Acomptes reçus		1.980	2.041	
Dettes sociales		10.251	12.902	10.332
Dettes d'impôts courants		1.109	1.440	1.148
Provisions	20	401	420	716
Autres dettes	19	1.733	1.663	2.456
		85.824	77.100	81.500
Total dettes		119.106	102.832	108.921
Total capitaux propres et dettes (KEUR)		224.634	199.677	201.412

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2013

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétroactif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

Etat consolidé du résultat global

	Annexe	2013	Retraité (*) 2012	2012
Chiffre d'affaire net	5	210.360	198.230	198.230
Variation des produits finis et en cours de fabrication	10	-819	631	631
Production immobilisée		20	52	52
Approvisionnements et marchandises		-42.563	-42.182	-42.182
Services et biens divers		-90.308	-88.371	-88.371
Frais de personnel	21	-47.491	-46.578	-46.742
Amortissements et pertes de valeur	7,8	-12.767	-12.136	-12.136
Autres produits/(charges) opérationnels	22	846	3.292	3.292
Bénéfice/(perte) opérationnel		17.278	12.938	12.774
Produits financiers	23	649	964	964
Charges financières	24	-871	-691	-484
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence				
Bénéfice/(perte) avant impôts		17.056	13.211	13.254
Impôts	25	-5.281	-4.290	-4.305
Bénéfice/(perte) de La période		11.775	8.921	8.949
Autres éléments du résultat global				
Profits (pertes) actuariels des régimes à prestations définies		728	-1.452	
Impôts différés		-247	494	
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat		481	-958	
Ecart de conversion bruts		-70	70	70
Impôts		19	-18	-18
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat des sociétés mises en équivalence		-51	52	52
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		430	-906	52
Résultat global total de la période		12.205	8.015	9.001

Etat consolidé du résultat global

	Annexe	2013	Retraité (*) 2012	2012
Bénéfice/(perte) de la période attribuable aux				
Actionnaires de la société		11.775	8.921	8.949
Intérêts minoritaires				
Résultat global total de la période attribuable aux				
Actionnaires de la société		12.205	8.015	9.001
Intérêts minoritaires				
Résultat par action : résultat revenant aux				
actionnaires (en EUR par action)				
de base	30	2,84	2,15	2,16
dilué	30	2,84	2,15	2,16

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

Etat consolidé des variations des capitaux propres

	Capital	Ecart de conversion	Réserves de groupe	Total des capitaux propres
Solde au 1er janvier 2011	5.000	-543	84.634	89.091
Résultat global de l'année 2011				
Bénéfice			8.698	8.698
Ecart de conversion		108		108
Impôt sur écart de conversion			-27	-27
Dividendes distribués			-4.150	-4.150
Impact du retraitement IAS 19			-1.229	-1.229
Solde au 31 décembre 2011	5.000	-435	87.926	92.491
Résultat global de l'année 2012				
Bénéfice			8.949	8.949
Impact du retraitement IAS 19 sur résultat			-28	-28
Ecart de conversion		70		70
Impôt sur écart de conversion			-18	-18
Dividendes distribués			-3.320	-3.320
Autres éléments du résultat global			-958	-958
Impact retraitement IAS 19			-341	-341
Solde au 31 décembre 2012	5.000	-365	92.210	96.845
Résultat global de l'année 2013				
Bénéfice			11.775	11.775
Autres éléments du résultat global			481	481
Ecart de conversion		-70		-70
Impôt sur écart de conversion		19		19
Dividendes distribués			-3.486	-3.486
Intérêts minoritaires			-36	-36
Solde au 31 décembre 2013	5.000	-416	100.944	105.528

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2013

Tableau consolidé des flux de trésorerie

	Annexe	2013	Retraité (*) 2012
Bénéfice/(perte) de l'année		11.775	8.921
Ajustements pour : Impôts	25	5.281	4.290
Amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles	8	11.551	11.299
Amortissements sur actifs incorporels	7	1.216	837
(Gains)/pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	22	-51	-918
Charges non décaissées pour avantages au personnel		1.215	1.139
(Produits)/Charges financières		-280	-466
Trésorerie brute générée par l'activité opérationnelle		30.707	25.102
Variations du besoin en fonds de roulement			
Stocks		-1.135	-272
Créances commerciales et autres créances		-505	4.263
Dettes commerciales, pour cautions, sociales, pour avantages au personnel, autres dettes et provisions à court terme		-649	-8.009
Trésorerie générée par l'activité opérationnelle		28.418	21.084
Impôts encaissés/(payés)		-4.527	-4.589
Trésorerie nette générée par l'activité opérationnelle		23.891	16.495
Trésorerie générée par l'activité d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles	8	-6.261	-7.138
Encaissements de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		444	2.097
Acquisitions d'actifs incorporels	7	-649	-1.701
Acquisition Carola (regroupement d'entreprise)		-6.585	
Subsides en capital		-177	-149
Trésorerie nette générée /(utilisée) par l'activité d'investissement		-13.228	-6.891
Trésorerie générée par l'activité de financement			
Mouvements sur emprunts		1.611	11
Dividendes versés aux actionnaires	31	-3.486	-3.320
Intérêts reçus		465	468
Intérêts payés		-185	-2
Trésorerie nette générée/ (utilisée) par l'activité de financement		-1.595	-2.843
Variation de trésorerie nette		9.068	6.761
Situation nette de trésorerie en début d'année	12	54.962	48.213
Ecarts de conversion		1	-12
Situation nette de trésorerie en fin d'année	12	64.031	54.962

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2013.

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

Annexes aux comptes consolidés

1. Résumé des principales règles d'évaluation

Les règles d'évaluation les plus importantes pour la préparation des états financiers consolidés sont décrites ci-dessous.

1.1. Base de préparation et déclaration de conformité aux IFRS

Les états financiers consolidés de Spadel au 31 décembre 2013 ont été établis en respectant l'ensemble des dispositions du référentiel 'IFRS' ('International Financial Reporting Standards') telles qu'adoptées par l'Union Européenne et qui ont été publiées à cette date, à savoir les normes publiées par l'International Accounting Standards Board ('IASB') et les interprétations publiées par le Comité d'Interprétation des IFRS ('IFRS Interpretations Committee'). Ces dispositions correspondent aux normes et interprétations publiées par l'IASB au 31 décembre 2013.

Normes et amendements aux normes publiés et d'application pour 2013

Les nouvelles normes, amendements aux normes et interprétations suivants sont d'application obligatoire pour la première fois à partir de l'exercice comptable débutant au 1er janvier 2013:

- Amendements à la norme IAS 1 'Présentation des états financiers'. L'amendement change les informations à fournir concernant les éléments présentés dans les autres éléments du résultat global (distinction entre les éléments recyclables ou non en résultat) ;
- IAS 19 'Avantages au personnel' Révisée. Les amendements modifient la comptabilisation et l'évaluation du coût des régimes à prestations définies et indemnités de fin de contrat de travail, et les informations à fournir pour tous les avantages au personnel. L'impact est renseigné en annexe 16.4 ;
- IFRS 13 'Juste valeur'. La nouvelle norme reprend toute la guidance pour les évaluations à la fair value et les informations à donner en annexe. L'impact pour le Groupe n'est pas significatif ;
- Les amendements aux normes IFRS suivantes faisant partie des 'Améliorations annuelles': IAS 1 'Présentation des états financiers', IAS 16 'Immobilisations corporelles', IAS 32 'Instruments financiers: présentation' et IAS 34 'Information financière intermédiaire'. Hormis la présentation d'un bilan d'ouverture pour 2012 (suite aux modifications de la norme IAS 19 Révisée) et de l'impact de l'application de la norme IAS 19 Révisée, l'impact pour le Groupe n'est pas significatif.

Bien que l'interprétation et les amendements aux normes suivantes soient d'application obligatoire pour l'exercice 2013, il a été conclu qu'ils ne s'appliquent pas aux activités du Groupe :

- IFRIC 20 'Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert' ;
- Amendements à la norme IFRS 7 'Instruments financiers: informations à fournir - transferts d'actifs financiers';
- Amendements à la norme IAS 12 'Impôts sur le résultat - Impôts différés: recouvrement des actifs sous-jacents' ;
- Amendements divers à la norme IFRS 1 'Première application des normes internationales d'information financière'.

Normes, amendements aux normes et interprétations déjà publiés, non encore entrés en vigueur

Les amendements à la norme IAS 36 'Pertes de valeur sur actifs' ont été appliqués de manière anticipée par le Groupe en 2013.

Les nouvelles normes et amendements aux normes suivantes ont été publiés et adoptés par l'Union européenne, mais ne sont pas encore obligatoires pour les exercices comptables débutant au 1er janvier 2013:

- IAS 27 Révisée 'Etats financiers individuels' ;
- IAS 28 Révisée 'Participations dans des entreprises associées et coentreprises' ;
- IFRS 10 'Etats financiers consolidés' ;
- IFRS 11 'Accords conjoints' ;
- IFRS 12 'Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités' ;
- Amendements aux normes IFRS 10 'Etats financiers consolidés', IFRS 11 'Accords conjoints' et IFRS 12 'Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités' ;
- Amendements à la norme IAS 32 'Compensation d'actifs et passifs financiers' ;
- Amendements à la norme IAS 39 'Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation'.

La nouvelle norme, la nouvelle interprétation et les amendements aux normes suivantes ont été publiés mais ne sont pas encore obligatoires pour les exercices comptables débutant au 1er janvier 2013 et ne sont pas encore adoptés par l'Union européenne:

- IFRS 9 'Instruments financiers' et amendements à cette norme (concernant les principes de comptabilité de couverture) ;
- IFRIC 21 'Droits ou taxes' ;
- Améliorations annuelles des normes IFRS dont la date d'entrée en vigueur est le 1er juillet 2014 ;

- Amendements à la norme IAS 19 'régimes à prestations définies'.

Sauf pour les amendements à la norme IAS 36 tel que renseigné ci-dessus, les normes, amendements et interprétations qui ne sont pas d'application obligatoire en 2013 n'ont pas été appliqués par anticipation par le Groupe. L'analyse de l'impact potentiel de ces normes, amendements aux normes et interprétations sur les comptes consolidés du Groupe est actuellement en cours. Il en va de même pour les normes, les amendements aux normes et interprétations, qui ont été publiés mais non encore adoptés par l'Union Européenne au 31 décembre 2013. Sans préjuger du résultat définitif de cette analyse, le Groupe ne s'attend pas à un impact majeur sur ses états financiers consolidés annuels.

La nouvelle norme IFRS 14 'Comptes de report réglementaire' n'est pas applicable au Groupe.

1.2. Consolidation

La société mère et l'ensemble des filiales qu'elle contrôle sont inclus dans la consolidation.

1.2.1. Filiales

Les actifs, passifs, droits et engagements, produits et charges de la maison mère et des filiales qu'elle contrôle exclusivement sont intégrés dans les comptes consolidés

selon la méthode de l'intégration globale. Le contrôle est le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une société de façon à obtenir les avantages découlant de ses activités. Ce contrôle est présumé exister lorsque Spadel détient plus de 50% des droits de vote; cette présomption peut être réfutée en cas de preuve tangible du contraire. L'existence de droits de vote potentiels exerçables ou convertibles immédiatement est prise en compte lorsqu'on évalue s'il y a ou non contrôle. Une filiale est consolidée à partir de la date d'acquisition, c'est-à-dire la date à laquelle le contrôle est effectivement transféré à l'acquéreur. A partir de cette date, la société mère (l'acquéreur) intègre le résultat de la filiale dans le compte de résultats consolidé et reconnaît dans l'état consolidé de la situation financière les actifs, passifs et passifs latents acquis à leur juste valeur, y compris un éventuel goodwill dégagé lors de l'acquisition. Une filiale cesse d'être consolidée à partir de la date à laquelle Spadel en perd le contrôle.

Lors de la consolidation, les soldes et transactions intra-groupe, ainsi que les gains et pertes non réalisés, sont éliminés.

Les états financiers consolidés sont préparés en utilisant des règles d'évaluation homogènes pour des transactions ou autres événements similaires partout dans le groupe Spadel.

1.2.2. Filiales contrôlées conjointement

Les filiales sur lesquelles Spadel exerce un contrôle conjoint avec un ou plusieurs autres partenaires, en vertu d'un accord contractuel passé avec eux, sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Spadel actuellement n'a pas de filiales contrôlées conjointement.

1.2.3. Goodwill et écarts d'acquisition négatifs

Le groupe a procédé à des regroupements d'entreprises et les a comptabilisés conformément à la norme IFRS 3 « Regroupement d'Entreprises ». Selon ces principes, en cas d'acquisition d'une entreprise, la différence qui était constatée à la date d'acquisition entre la valeur d'acquisition de la participation et la juste valeur des actifs, passifs et passifs latents identifiables acquis était comptabilisée à l'actif en tant que goodwill (si la différence est positive), ou directement en produits dans le compte de résultats (si la différence est négative). Le goodwill n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de perte de valeur annuellement, ou plus fréquemment si les circonstances l'exigent.

1.2.4. Conversion des états financiers des filiales et succursales libellés en devises étrangères

Tous les actifs et passifs, monétaires et non monétaires, sont convertis dans les

comptes consolidés selon la méthode du taux de clôture. Les produits et les charges sont convertis au taux moyen de la période sous revue.

1.3. Actifs incorporels

Un actif incorporel est reconnu à l'état de la situation financière lorsque les conditions suivantes sont remplies:

- (1) l'actif est identifiable, c'est-à-dire soit séparable (s'il peut être vendu, transféré, loué individuellement), soit résultant de droits contractuels ou légaux,
- (2) il est probable que cet actif va générer des avantages économiques pour Spadel,
- (3) Spadel peut contrôler l'actif,
- (4) le coût de l'actif peut être évalué de manière fiable.

Les actifs incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition (incluant les coûts directement attribuables à la transaction, à l'exclusion des coûts indirects), sous déduction des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles cumulées.

Aucun coût de financement n'est inclus dans la valeur d'acquisition des actifs incorporels.

Les actifs incorporels sont amortis sur leur durée d'utilisation probable, en utilisant la méthode linéaire. Les durées de vie retenues sont les suivantes :

Actifs incorporels

Licences pour logiciels
Concessions
Marques
Relations clientèle

Goodwill

Durées d'utilité probable

5 ans
Durée de la concession
Indéfinie, test de perte de valeur annuel
10 ans
Indéfinie, test de perte de valeur annuel ou plus fréquemment si les circonstances l'exigent

L'amortissement commence à partir du moment où l'actif est prêt à être utilisé. Les frais de recherche sont pris en charges dans le compte de résultats. Les frais de développement sont activés à partir du moment où Spadel peut démontrer (1) la faisabilité technique du projet (2) son intention de vendre ou utiliser l'actif (3) comment l'actif générera des avantages économiques futurs (4) l'existence de ressources adéquates pour terminer le projet et (5) que ces coûts peuvent être évalués de manière fiable. Les frais de maintenance qui ne font que maintenir (au lieu d'améliorer) la performance de l'actif sont pris en charges dans le compte de résultats.

Les droits d'émission de CO₂ octroyés par l'Etat Belge à Spadel sont enregistrés sous les immobilisations incorporelles (droits et concessions) par le crédit du compte de résultat pour la partie relative à l'exer-

cice et par le crédit des autres dettes pour la partie relative aux années futures.

1.4. Immobilisations corporelles**1.4.1. Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition, sous déduction des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles cumulées. Le coût d'acquisition inclut tous les coûts directs ainsi que tous les coûts nécessaires pour mettre l'actif en état de marche.

Les dépenses de réparations et d'entretien qui ne font que maintenir, et non augmenter, la valeur des immobilisations, sont prises en charges dans le compte de résultats. Par contre, les dépenses de grosses réparations et gros entretiens qui augmentent les avantages économiques futurs qui seront générés

par l'immobilisation, sont identifiées comme un élément séparé du coût d'acquisition. Le coût d'acquisition des immobilisations corporelles est alors ventilé en composants majeurs. Ces composants majeurs, qui sont remplacés à intervalles réguliers, et qui ont par conséquent une durée de vie différente de l'immobilisation dans laquelle ils sont inclus, sont amortis sur leur durée de vie spécifique. En cas de remplacement, l'actif remplacé est éliminé de l'état de la situation financière, et le nouvel actif est amorti sur sa durée de vie propre. Le montant amortissable des immobilisations corporelles est amorti sur leur durée d'utilisation probable, selon la méthode linéaire. Le montant amortissable correspond au coût d'acquisition. Les durées de vie retenues sont les suivantes :

Immobilisations corporelles

Terrains
Sources
Bâtiments administratifs
Bâtiments industriels
Composants inclus dans les immeubles
Matériel de fabrication
Emballages consignés
Mobilier
Matériel informatique
Véhicules

1.4.2. Opérations de location-financement

Un contrat de location est classé en tant que contrat de location-financement lorsque Spadel a reçu la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété. Spadel comptabilise les contrats de location-financement à l'actif et au passif pour des montants égaux au commencement du contrat à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Chaque paiement au titre de la location est ventilé entre la charge financière et l'amortissement de la dette. La charge financière est répartie sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque période. Les immobilisations corporelles faisant l'objet d'un contrat de

Durées d'utilité probable

Illimitée
Illimitée
50 ans
40 ans
20 à 25 ans
6 à 20 ans
3 à 12 ans
10 ans
3 à 5 ans
5 à 8 ans

location-financement sont amorties sur la plus courte de la durée du contrat ou de sa durée d'utilité.

Un contrat de location est classé en tant que contrat de location simple s'il ne transfère pas au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Les paiements au titre du contrat de location simple sont comptabilisés en charges dans le compte de résultats sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

1.5. Pertes de valeur sur actifs

Une perte de valeur sur immobilisations incorporelles (goodwill inclus) et corporelles est comptabilisée lorsque la valeur comptable d'un actif dépasse son montant recouvrable, soit le montant le plus haut entre:

- (1) sa juste valeur après déduction des frais liés à la vente (soit le montant que Spadel recevrait si elle vendait l'actif), et
- (2) sa valeur d'utilité (soit le montant que Spadel générerait si elle continuait à utiliser l'actif).

Lorsque cela est possible, ces tests sont réalisés sur chaque actif individuellement. Toutefois, lorsque les actifs ne génèrent pas de flux de trésorerie de manière indépendante, le test est réalisé au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (« cash-generating unit » ou « CGU ») à laquelle l'actif est alloué (CGU = le plus petit groupe d'actifs identifiable

qui génère des flux de trésorerie de manière indépendante des flux de trésorerie générés par les autres actifs/CGUs).

Pour une CGU à laquelle un goodwill est alloué, un test de perte de valeur doit être réalisé annuellement. Pour une CGU à laquelle aucun goodwill n'est alloué, un test de perte de valeur doit être réalisé uniquement lorsqu'une indication de perte de valeur existe au préalable. Le goodwill dégagé lors d'une acquisition est alloué aux filiales acquises et, le cas échéant, ventilé sur les CGUs censées bénéficier des synergies résultant de l'acquisition.

Lorsqu'une perte de valeur est constatée, elle est en premier lieu imputée sur le goodwill. L'excédent éventuel est alors imputé sur les autres actifs immobilisés de la CGU au prorata de leur valeur comptable, mais uniquement dans la mesure où la valeur de vente de ces actifs est inférieure à leur valeur comptable.

Une perte de valeur sur goodwill ne peut jamais être reprise ultérieurement. Une perte de valeur sur autres actifs immobilisés est reprise si les circonstances le justifient.

1.6. Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le prix d'acquisition des stocks fongibles est déterminé par application de la méthode FIFO (« first in first out »). Les

stocks de faible importance dont la valeur et la composition restent stables dans le temps sont portés à l'état de la situation financière pour une valeur fixe.

Le coût d'acquisition des stocks comprend tous les coûts qui sont nécessaires pour amener le produit à l'endroit et dans l'état dans lequel il se trouve. Le prix de revient inclut les coûts directs et indirects de production, à l'exclusion des coûts d'emprunt et des frais généraux qui ne contribuent pas à amener le produit où il se trouve dans l'état dans lequel il se trouve. L'allocation des frais fixes de production sur le prix de revient se base sur la capacité normale de production.

Une réduction de valeur est comptabilisée si la valeur de réalisation nette d'un élément de stock à la date de clôture est inférieure à sa valeur comptable.

1.7. Reconnaissance en revenus

Les revenus provenant de la vente de biens sont reconnus en résultats lorsque les risques et avantages inhérents à la propriété du bien sont transférés du vendeur à l'acheteur.

Les droits d'accises et les écotaxes, qui consistent en des montants collectés pour compte de tiers, et non pour compte propre de Spadel, ainsi que les remises commerciales, sont présentés sur une ligne séparée du compte de résultats en déduction du chiffre d'affaires, pour constituer le chiffre d'affaires net.

Les revenus provenant de la prestation de services sont reconnus en résultats au fur et à mesure de la réalisation de ces prestations.

1.8. Créances commerciales et autres créances

Les créances sont évaluées initialement à leur valeur nominale, et ultérieurement à leur coût amorti, c'est-à-dire à la valeur actuelle des flux de trésorerie à recevoir (sauf si l'impact de l'actualisation est non significatif).

Une évaluation individuelle des créances est réalisée. Des réductions de valeur sont comptabilisées lorsque leur encaissement est, en tout ou partie, douteux ou incertain.

Les charges à reporter et les produits acquis sont également classés sous cette rubrique.

1.9. Actifs financiers

Les actifs financiers sont initialement évalués à la juste valeur de la contrepartie déboursée pour les acquérir, y compris les coûts de transaction. Ils sont ensuite classés en différentes catégories et un principe d'évaluation propre à chaque catégorie est appliqué :

- (1) Les actifs financiers comptabilisés à leur juste valeur en contrepartie du compte de résultats. Ces actifs financiers sont évalués à leur juste valeur à chaque date de clôture, les variations de juste valeur étant

reconnues dans le compte de résultats.

- (2) Les actifs financiers destinés à être détenus jusqu'à leur échéance sont des actifs financiers, autres que les produits dérivés, avec des montants à encaisser fixes ou déterminables et des échéances fixes, que Spadel a l'intention et la capacité de garder jusqu'à leur échéance. Ces actifs sont évalués à leur coût amorti.
- (3) Les prêts et créances sont des instruments financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Ils sont inclus dans les actifs courants, hormis ceux dont l'échéance est supérieure à 12 mois. Les prêts et créances sont comptabilisés à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
- (4) Les actifs disponibles à la vente constituent une catégorie résiduelle qui reprend les actifs financiers non classés dans une des catégories mentionnées précédemment, que Spadel n'a pas l'intention et/ou la capacité de conserver jusqu'à l'échéance. Ces actifs disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur étant comptabilisées dans les autres éléments du résultat global et transférés en capitaux propres, jusqu'à ce que ces actifs aient subi une perte de valeur ou soient vendus. Au moment de la vente, les gains ou

pertes accumulés dans les capitaux propres sont transférés au compte de résultats.

Les achats et les ventes normalisés d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de règlement.

1.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Cette rubrique inclut les valeurs disponibles en caisse et en banque, les valeurs à l'encaissement, les placements à court terme (avec une échéance initiale de 3 mois au plus), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie, et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur, ainsi que les découverts bancaires. Ces derniers sont présentés parmi les dettes financières au passif de l'état de la situation financière.

1.11. Capital

Les actions ordinaires sont classées sous la rubrique capital. Les actions propres sont déduites des capitaux propres. Les mouvements sur actions propres n'affectent pas le compte de résultats.

1.12. Subsidés en capital

Les subsidés en capital sont présentés en produits à reporter. Les subsidés sont reconnus en résultats au même rythme que les amortissements des immobilisations pour lesquelles les subsidés ont été obtenus.

1.13. Avantages au personnel

1.13.1. Avantages à court terme

Les avantages à court terme sont pris en charges au fur et à mesure des prestations de services des membres du personnel. Les avantages non payés à la date de clôture sont repris sous la rubrique « dettes sociales ».

1.13.2. Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi accordés au personnel font l'objet d'une évaluation actuarielle et sont provisionnés (sous déduction des avoirs éventuellement déjà constitués pour payer ces avantages) dans la mesure où Spadel a une obligation de supporter ces coûts relatifs aux services prestés par le personnel. Cette obligation peut résulter d'une loi, d'un contrat ou de « droits acquis » sur la base d'une pratique passée (obligation implicite).

Le calcul de l'engagement se fait en utilisant la méthode des unités de crédit projetées (« projected unit credit method »).

Des hypothèses actuarielles (concernant le taux d'actualisation, le taux de mortalité, les augmentations salariales, l'inflation, etc.) sont utilisées pour évaluer les obligations sociales conformément à la norme IAS 19R. Des gains et pertes actuariels apparaissent inévitablement, résultant des variations dans

les hypothèses actuarielles d'un exercice à l'autre, et des écarts entre la réalité et les hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation en IAS 19R. Tous les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments du résultat global, sans recyclage dans le résultat. Le montant de la dette comptabilisé à l'état de la situation financière est égal à la valeur actuelle de l'obligation, diminuée de la valeur de marché à la date de clôture des actifs du régime.

1.13.3. Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme désignent les avantages qui ne sont pas dus intégralement dans les douze mois suivant la fin de l'exercice pendant lequel les membres du personnel ont rendu les services correspondants. La norme IAS 19R impose une méthode simplifiée de comptabilisation de ces avantages. Le montant comptabilisé à l'état de la situation financière est égal à la valeur actuelle de l'obligation, diminuée, le cas échéant, de la valeur de marché à la date de clôture des actifs du régime.

1.13.4. Indemnités de départ

Lorsque Spadel met fin au contrat d'un ou de plusieurs membres du personnel avant la date normale de retraite, ou lorsque le ou les membres du personnel acceptent volontairement de partir en contrepartie d'avantages, une dette est comptabilisée dans la mesure où il existe

une obligation pour Spadel, soit lorsque le Groupe ne peut plus retirer son offre de fin de contrat ou, si cette date est antérieure, lorsque des charges de restructuration sont reconnues en application de la norme IAS 37 et que des indemnités de départ sont payées. Cette dette est actualisée si les avantages sont payables au-delà de douze mois.

1.14. Provisions

Une provision est reconnue uniquement lorsque les conditions suivantes sont rencontrées :

- (1) Spadel a une obligation actuelle (légale ou implicite) d'effectuer des dépenses en vertu d'un événement passé,
- (2) il est probable que la dépense sera effectuée, et
- (3) le montant de l'obligation peut être évalué de manière fiable.

Lorsque l'impact est susceptible d'être significatif (pour les provisions à long terme principalement), la provision est évaluée sur base actualisée. L'impact du passage du temps sur la provision est présentée en charges financières.

Une provision pour remise en état de site est reconnue lorsque Spadel a une obligation en la matière (légale ou implicite).

Les provisions pour pertes opérationnelles futures sont interdites.

Si Spadel a un contrat onéreux (Spadel devra faire face à une perte inévitable

qui découle de l'exécution d'un engagement contractuel), une provision doit être constituée.

1.15. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend l'impôt courant et l'impôt différé. L'impôt courant est le montant des impôts à payer (à récupérer) sur les revenus imposables de l'année écoulée, ainsi que tout ajustement aux impôts payés (à récupérer) relatifs aux années antérieures. Il est calculé en utilisant le taux d'imposition à la date de clôture. L'impôt différé est calculé suivant la méthode du report variable (liability method) sur les différences temporelles entre la base fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable dans les états financiers consolidés IFRS. L'impôt différé est évalué sur base du taux d'impôt attendus lorsque l'actif sera réalisé ou le passif réglé. En pratique, le taux utilisé est celui en vigueur à la date de clôture.

Toutefois, il n'y a pas d'impôts différés sur :

- (1) le goodwill dont l'amortissement n'est pas déductible fiscalement,
- (2) la comptabilisation initiale d'actifs et de passifs (hors acquisition de filiales) qui n'affectent ni le bénéfice comptable ni le bénéfice fiscal, et
- (3) les différences temporaires sur participations dans les filiales, filiales conjointes et entreprises associées tant qu'il n'est pas probable que des

dividendes seront distribués dans un avenir prévisible.

Des actifs d'impôts différés ne sont reconnus que lorsqu'il est probable que des bénéfices imposables seront disponibles pour y imputer les différences temporaires déductibles existantes à la date de clôture, par exemple celles résultant de pertes fiscales récupérables. Ce critère est réévalué à chaque date de clôture.

Les impôts différés sont calculés au niveau de chaque entité fiscale. Sauf en cas de consolidation fiscale, les impôts différés actifs et passifs relatifs à des filiales différentes ne peuvent pas être compensés.

1.16. Dettes

Les dettes sont évaluées initialement à leur valeur nominale, et ultérieurement à leur coût amorti, c'est-à-dire à la valeur actuelle des flux de trésorerie à payer, à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif (sauf si l'impact de l'actualisation est non significatif).

Les dividendes que Spadel distribue à ses actionnaires sont comptabilisés en autres dettes dans les états financiers au cours de la période où ils ont été approuvés par les actionnaires de Spadel.

Les produits à reporter, soit la quote-part des revenus encaissés d'avance au cours de l'exercice ou au cours d'exercices précédents, mais à rattacher à un

exercice ultérieur, sont également classés en autres dettes.

1.17. Opérations en devises étrangères

Les opérations en devises étrangères sont initialement comptabilisées dans la devise fonctionnelle des entités concernées en utilisant les taux de change prévalant à la date des opérations. Les gains et pertes de change réalisés et les gains et pertes de change non réalisés sur actifs et passifs monétaires à la date de clôture de l'exercice sont reconnus dans le compte de résultats.

1.18. Instruments financiers dérivés et opération de couverture

Les instruments financiers dérivés sont reconnus à l'état de la situation financière à chaque date de clôture à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultats. Des règles particulières peuvent s'appliquer en cas d'opérations de couverture au moyen de produits dérivés. Spadel ne réalise pas d'opération sur produits dérivés de type spéculatif.

1.19. Information sectorielle

Un secteur opérationnel est une composante d'une entité :

- (a) Qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y

compris des produits des activités ordinaires et des charges relatifs à des transactions avec d'autres composantes de la même entité);

- (b) Dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et à évaluer sa performance et ;
- (c) Pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles

1.20. Tableau des flux de trésorerie

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont présentés selon la méthode indirecte, suivant laquelle le résultat net est ajusté des effets des transactions sans effet de trésorerie, des mouvements relatifs au besoin en fonds de roulement et des éléments de produits ou de charges liés aux flux de trésorerie concernant les activités d'investissement et de financement.

2. Gestion du capital

Dans le cadre de la gestion de son capital, le Groupe a pour objectif de privilégier sa continuité d'exploitation en maintenant une structure financière saine, tout en procurant un rendement intéressant aux actionnaires.

Pour préserver ou ajuster cette structure financière saine, le Groupe peut par exemple ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, procéder à un remboursement du capital aux actionnaires, racheter ses propres actions, rembourser ses emprunts de manière anticipative, ou au contraire accroître son financement externe ou sur fonds propres.

Le Groupe suit de près son ratio de solvabilité, celui-ci correspondant au montant des fonds propres rapportés au total du passif (représentant quant à lui l'ensemble des moyens d'action du Groupe), ainsi que son rendement sur fonds propres (calculé en divisant le résultat net de l'exercice par le total des fonds propres).

En 2013, le Groupe a maintenu la stratégie qu'il appliquait en 2012, à savoir maintenir un ratio de solvabilité supérieur à 30%. Le Groupe peut déroger temporairement à ce principe en

cas d'investissements stratégiques importants.

Aux 31 décembre 2013 et 2012, les ratios de solvabilité et de rendement sur fonds propres étaient les suivants :

3. Gestion des risques financiers

3.1. Facteurs de risques financiers

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers: le risque de marché (celui-ci comprenant le risque de change, le risque de variation de flux de trésorerie futurs ou de variation de valeur d'un actif ou passif financier dû à une variation de taux d'intérêt, et le risque de variation de prix), le risque de crédit et le risque de liquidité. Le Groupe gère ces risques de façon à en minimiser les effets potentiellement défavorables sur sa

rentabilité. Des instruments financiers dérivés peuvent occasionnellement être utilisés à cette fin.

3.1.1. Risque de change

La majeure partie des activités du Groupe est localisée dans la zone Euro. Seules les activités de la succursale Spadel UK sont conclues en GBP; ces activités contribuent à concurrence de 3% du chiffre d'affaires du Groupe. Il existe par ailleurs très peu d'opérations en devises étrangères. Le risque de change est dès lors peu significatif, et il ne fait pas l'objet d'une gestion active. Seules quelques opérations de vente de GBP à terme peuvent être réalisées afin de se prémunir contre l'évolution du taux de change de la GBP. Aucune opération de ce type n'a toutefois été réalisée au cours de l'exercice et de l'exercice précédent.

3.1.2. Risque de taux d'intérêt

Outre les dettes commerciales classiques, la majeure partie des dettes du Groupe sont constituées de dettes cautions. Ces dettes ne portent pas intérêt. Aucun risque n'est donc à noter à ce niveau. Le Groupe ne détient pas d'actif à long terme significatif portant intérêt. La majeure partie des emprunts du Groupe sont contractés à taux fixe. La juste valeur de ces emprunts peut donc varier en fonction de l'évolution des taux d'intérêt. Le Groupe n'a pas de politique systématique de couverture de taux

	31.12.2013	Retraité (*) 31.12.2012
Total des capitaux propres	105.528	96.845
Total du passif	224.634	199.677
Résultat net	11.775	8.921
Ratio de solvabilité	47%	49%
Rendement sur fonds propres	11%	9%

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétroactif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

d'intérêt, mais examine régulièrement son exposition au risque de taux d'intérêt et, lorsque la direction financière le juge nécessaire, considère d'autres options de financement et des opérations de couverture.

De manière générale, le résultat et la trésorerie opérationnelle du Groupe Spadel sont largement indépendants des fluctuations des taux d'intérêt du marché.

Au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, le Groupe n'était pas exposé à des risques significatifs de taux d'intérêt.

3.1.3. Risque de prix

Les actifs financiers de Spadel sont des placements sans risque effectués en bon père de famille.

Les risques principaux auxquels le Groupe est exposé concernent les prix de la matière PET et le prix de l'énergie, avec ses effets sur le coût de transport.

3.1.4. Risque de crédit

Le risque de crédit provient de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des dépôts auprès des institutions financières, ainsi que des créances clients.

S'agissant des institutions financières, seules les contreparties ayant un rating minimum de A selon des notations effectuées par des tiers indépendants sont acceptées.

Le Groupe investit également à très court terme (en général 1 mois) dans du papier

commercial recommandé par ses banquiers habituels.

Le Groupe a une concentration de risque de crédit sur quelques clients importants. Ces clients font l'objet d'un suivi régulier quant à leurs paiements.

La direction n'anticipe pas de perte découlant d'une défaillance de ces contreparties.

3.1.5. Risque de liquidité

L'encaissement de cautions sur les emballages réutilisables et retournables réduit les besoins de financement dans ce domaine.

Une gestion prudente du risque de liquidité implique de conserver un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur un marché, de disposer de ressources financières grâce à des facilités de crédit appropriées et d'être à même de dénouer ses positions sur le marché. Le Groupe a pour objectif de maintenir une flexibilité financière en conservant des lignes de crédit ouvertes mais non utilisées.

Les passifs financiers qui seront réglés sont repris dans l'état de la situation financière. Les dettes commerciales et les dettes pour cautions sont payables à moins d'un an. Le calendrier de remboursement des dettes financières est repris en annexe 15.

3.1.6. Risque d'analyse de sensibilité

Spadel est soumis au risque de change via sa succursale Spadel UK, de ce fait

nous avons calculé ci-dessous l'impact d'une augmentation/diminution de 5% du taux de la livre sterling sur le résultat de l'exercice.

Variation taux Livre Sterling Impact sur le résultat opérationnel

Variation taux Livre Sterling	Impact sur le résultat opérationnel
- 5%	-16 KEUR
+ 5%	17 KEUR

3.2. Comptabilisation et évaluation des instruments financiers dérivés

Au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012, Spadel n'avait pas d'activité significative en matière d'instruments financiers dérivés.

3.3. Instruments financiers par catégorie

Les instruments financiers actifs du groupe totalisent 39.551 KEUR au 31 décembre 2013 et 35.165 KEUR au 31 décembre 2012. Ils sont inscrits aux rubriques bilantaires suivantes:

	31.12.2013	31.12.2012
Créances commerciales et autres créances non-courantes	13	26
Créances commerciales et autres créances courantes	39.523	35.124
Actifs financiers à court terme	15	15
Total des instruments financiers actifs	39.551	35.165

A l'exception des actifs financiers à court terme, ces instruments financiers actifs appartiennent à la catégorie « Prêts et créances », décrite à la note 1.9 de l'annexe « Résumé des principales règles d'évaluation », et sont évalués à leur coût amorti, en conformité avec la norme IAS 39.

Les instruments financiers passifs du groupe totalisent 71.143 KEUR au 31 décembre 2013 et 57.842 KEUR au 31 décembre 2012. Ils sont inscrits aux rubriques bilantaires suivantes:

	31.12.2013	31.12.2012
Dettes financières à long terme	1.516	
Dettes cautions	30.409	27.488
Dettes financières à court terme	1.718	107
Dettes commerciales	37.500	30.247
Total des instruments financiers passifs	71.143	57.842

Ces instruments financiers passifs appartiennent tous à la catégorie « Passifs financiers évalués au coût amorti », et sont évalués à leur coût amorti, en conformité avec la norme IAS 39.

3.4. Estimation de la juste valeur

La valeur nominale des créances clients, diminuée des réductions de valeur éventuelles, et la valeur nominale des fournisseurs est réputée avoisiner la juste valeur de ces éléments renseignée en annexe, en raison de leur nature à court terme.

La norme IFRS 13 'Juste valeur' classe les éléments évalués à la juste valeur selon les trois niveaux de hiérarchie de la juste valeur suivants :

- Niveau 1 : des cours/prix cotés (non ajustés) issus de marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;
- Niveau 2 : des données autres que les cours/prix cotés de niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement (par exemple, des prix), soit indirectement (par exemple, des éléments dérivés de prix) ;
- Niveau 3 : des données sur l'actif ou le passif qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (informations non observables).

4. Estimations comptables et jugements significatifs

Pour évaluer les actifs et passifs qui apparaissent à l'état consolidé de la situation financière, Spadel doit nécessairement réaliser certaines estimations et faire preuve de jugement dans certains domaines. Par exemple, diverses estimations et hypothèses sont utilisées pour établir les budgets et plans à long terme qui peuvent servir de base à certaines évaluations. Ces estimations et hypothèses sont déterminées sur base des meilleures informations disponibles au moment de la clôture des états financiers consolidés. Cependant, les estimations correspondent par définition rarement aux réalisations effectives, de sorte que les évaluations comptables qui en résultent ont inévitablement un certain degré de subjectivité. Les estimations et hypothèses qui peuvent impacter significativement l'évaluation des actifs et des passifs sont commentées ci-dessous.

4.1 Dettes cautions

Le montant de la dette cautions enregistré parmi les dettes courantes représente une estimation du montant à rembourser par Spadel aux clients qui restitueront les bouteilles et emballages cautionnés. Le Groupe revalorise annuellement cette dette sur base d'une

estimation des parcs bouteilles et casiers consignés en clientèle au 31 décembre. La dette comptable est ajustée afin de se situer dans un corridor de maximum 10% de l'estimation. L'estimation de la dette cautions revêt inévitablement un caractère approximatif.

La revalorisation des parcs bouteilles et casiers consignés en clientèle a conduit le Groupe à reconnaître une charge de 170 KEUR en 2013 et un produit de 61 KEUR en 2012 (voir annexe 22).

4.2 Pertes de valeur sur actifs incorporels

Un test de perte de valeur a été réalisé sur les actifs de la CGU « Les grandes sources de Wattwiller » apparaissant dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013 selon la méthodologie imposée par l'IAS 36 « Pertes de valeur sur actifs ». Ce test a montré que la valeur comptable des actifs de la CGU « Les Grandes Sources de Wattwiller » est en ligne avec la valeur recouvrable et qu'il n'est donc pas nécessaire d'enregistrer une perte de valeur.

Cette valeur recouvrable a été déterminée sur base de la valeur d'utilité de la CGU. Un test similaire effectué au 31 décembre 2012 n'avait pas conduit à la nécessité de comptabiliser une perte de valeur en sus des pertes de valeur cumulées enregistrées par le passé.

La valeur d'utilité de la CGU consiste en la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs tels qu'ils découlent du plan d'affaires détaillé à 5 ans de la filiale Wattwiller approuvé par le Conseil d'administration. Ce plan est étendu sur 5 années supplémentaires sur la base d'hypothèses générales d'évolution de marché, de parts de marchés, de prix des principales matières premières, d'inflation... Les flux de trésorerie au-delà de la période de dix ans ont été extrapolés en utilisant un taux de croissance de 2%. La marge opérationnelle, utilisée par Spadel pour déterminer la valeur d'utilité de la CGU, est estimée par la Direction sur la base des performances passées ainsi que des perspectives de développements futurs.

Le taux d'actualisation avant impôts retenu a été de 10,23% au 31 décembre 2013 et de 9,55% au 31 décembre 2012. Le taux d'actualisation utilisé est un taux avant impôts et reflète les risques spécifiques relatifs à la CGU concernée.

Le taux de marge opérationnel retenu lors du test d'impairment 2013 varie entre 7,7% et 8,7%.

Compte tenu de cette hypothèse, la valeur d'utilité de la filiale de Wattwiller excède sa valeur comptable à concurrence de 0,9 Mio EUR.

Si les estimations de marge opérationnelle utilisées pour le calcul de la valeur d'utilité au 31 décembre 2013 avaient été

inférieures de 10%, Spadel aurait dû comptabiliser une perte de valeur complémentaire de 1,2 Mio EUR.

Si le taux d'actualisation avant impôts appliqué aux flux de trésorerie actualisés avait été supérieur de 10% au taux utilisé pour le calcul de la valeur d'utilité au 31 décembre 2013, Spadel aurait dû comptabiliser une perte de valeur complémentaire de 0,5 Mio EUR.

Aucun test de perte de valeur n'a été réalisé sur les actifs de la CGU « Les Eaux Minérales de Ribeuville » apparaissant dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013 selon la méthodologie imposée par la norme IAS 36 « pertes de valeur sur actifs » étant donné que cette société a été acquise durant l'exercice 2013 et qu'un exercice d'allocation du prix d'acquisition et de valorisation des actifs ont été réalisés en conformité à la norme IFRS 3R « regroupement d'entreprises ».

Un test de valeur conformément à la règle IAS 36 sera réalisé durant l'exercice 2014.

4.3 Avantages au personnel

La valeur comptable des obligations de Spadel résultant des avantages accordés au personnel est déterminée sur une base actuarielle en utilisant certaines hypothèses. Une hypothèse particulièrement

sensible utilisée pour déterminer le coût net des avantages accordés est le taux d'actualisation. Tout changement de cette hypothèse affecte la valeur comptable de ces avantages.

Le taux d'actualisation dépend de la durée estimée des obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi. Sur base de l'IAS 19R, le taux d'actualisation doit correspondre aux taux des obligations d'entreprises de première catégorie, ayant une durée similaire à celle des avantages valorisés, et dans la même devise que ces derniers.

Le taux d'actualisation utilisé pour les plans de pension des employés est de 2,5%, et celui utilisé pour les plans de pension des ouvriers est de 3,2%. Si le taux utilisé diminuait de 0,5%, la dette pour avantages au personnel du Groupe augmenterait de 527 KEUR. Si le taux utilisé augmentait de 0,5%, la dette pour avantages au personnel du Groupe diminuerait de 490 KEUR.

5. Information sectorielle

Conformément à la norme IFRS 8 « Segments opérationnels », l'information par segment opérationnel est dérivée de l'organisation interne des activités du Groupe.

Les informations données par segment opérationnel se basent sur les informations internes utilisées par la direction du Groupe en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter et d'évaluation de la performance des segments. L'allocation des ressources et l'évaluation de la performance s'effectuent au niveau des différents marchés; principalement le marché Belux et les Pays-Bas. Le segment « autres » comprend d'autres marchés tels que le Royaume Uni et la France qui ne remplissent pas les critères quantitatifs de présentation distincte.

Chaque marché possède un manager du segment responsable de l'exécution des décisions sur l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance. Les données par segment suivent les mêmes règles d'évaluations que celles utilisées pour les états financiers consolidés résumés et décrites dans les notes aux états financiers.

Les résultats des segments pour les exercices clôturés les 31 décembre 2013 et 2012 sont respectivement détaillés ci-après :

Exercice 2013	Belux	Pays-Bas	Autres	Elimination inter-secteurs	Total
Ventes externes	107.737	71.674	30.949	-	210.360
Ventes inter-secteurs	45.956	-	5	-45.961	-
Total des ventes	153.693	71.674	30.954	-45.961	210.360
Résultat sectoriel	17.100	3.290	585	-	20.976
Eléments non affectés					-3.698
Résultat d'exploitation					17.278
Actifs nets	65.876	64	32.909		98.850

Exercice 2012	Belux	Pays-Bas	Autres	Elimination inter-secteurs	Total
Ventes externes	105.049	71.430	21.751	-	198.230
Ventes inter-secteurs	48.332	-	-	-48.332	-
Total des ventes	153.381	71.430	21.751	-48.332	198.230
Résultat sectoriel	15.780	1.962	22	-	17.764
Eléments non affectés					-4.826
Résultat d'exploitation					12.938
Actifs nets	71.560	92	20.081		91.733

La mesure de la performance de chaque segment utilisée par la direction du Groupe est le résultat par segment. Le résultat par segment comprend tous les produits et charges qui lui sont directement attribuables ainsi que les produits et charges qui peuvent raisonnablement lui être alloués.

Compte tenu de la concentration des actifs de production en Belgique et de la (quasi)absence d'endettement externe, la Direction du groupe ne procède pas en interne au suivi des actifs et des passifs par secteur d'opérations.

Les transferts ou les transactions entre secteurs sont réalisés à des conditions habituelles de marché, identiques à celles qui seraient pratiquées avec des tiers non liés.

Un nombre limité de nos clients grands distributeurs représentent une part significative de nos revenus. La totalité des ventes aux clients qui représentent individuellement plus de 10% des revenus du Groupe en 2013 et en 2012, est respectivement ventilée par segment comme suit :

Exercice 2013	Belux	Pays-Bas	Autres	Total des clients individuellement importants	Total Groupe
Total des ventes	30.760	22.376	-	53.136	210.360

Exercice 2012	Belux	Pays-Bas	Autres	Total des clients individuellement importants	Total Groupe
Total des ventes	30.580	21.996	-	52.576	198.230

Clients représentant une part significative des revenus des secteurs (>= 10%)

Exercice 2013			Exercice 2012		
Secteur	Nombre de clients	Ventes	Secteur	Nombre de clients	Ventes
Belux	3	64.084	Belux	3	62.175
Pays-bas	2	30.163	Pays-bas	3	40.611
Autres	2	7.314	Autres	2	5.529
Total	7	101.561	Total	8	108.315

6. Liste des filiales, sociétés mises en équivalence et regroupement d'entreprise

6.1. Liste des filiales

Les filiales de Spadel sont les suivantes:

Nom	Quote-part dans les droits de vote en % aux 31 décembre		Localisation du siège social	N° TVA
	2013	2012		
Spa Monopole S.A.	100	100	Belgique	BE 420.834.005
Bru-Chevron S.A.	99,99	99,99	Belgique	BE 403.939.672
Spadel Nederland B.V.	100	100	Pays-Bas	NL 007271542B01
Les Grandes Sources de Wattwiller S.A.	100	100	France	FR 96 383 616 307
Les Eaux Minérales de Ribeaupvillé S.A.	99,61		France	FR 18 915 420 236

Spa Monopole S.A. est la principale société de production du Groupe; elle embouteille les produits de la marque Spa. Spa Monopole possède également une succursale en Grande-Bretagne qui fabrique les produits de la marque Brecon et commercialise les produits du Groupe sur le marché britannique.

Bru-Chevron S.A. fabrique les produits de la marque Bru.

Spadel Nederland B.V. commercialise les produits du Groupe Spadel sur le marché néerlandais.

La société Les Grandes Sources de Wattwiller fabrique les produits de marque Wattwiller et Jouvence et commercialise les produits du Groupe Spadel sur le marché français.

La S.A. Eaux Minérales de Ribeaupvillé fabrique et commercialise les produits de marque Carola.

6.2 Participation mise en équivalence

Aux 31 décembre 2013 et 2012, Spadel n'avait pas de participations mises en équivalence.

6.3. Regroupement d'entreprise

Le 5 juillet 2013, le Groupe a acquis la "SA des Eaux Minérales de Ribeauvillé". Spadel a acquis 99,61% des actions pour un prix de 9,929 millions euro (nominal), payable en espèces en plusieurs tranches. A la date de clôture, il reste deux tranches à payer : 1.672 keur le 5 juillet 2014, et 1.672 keur le 5 juillet 2015.

Ces montants sont actualisés dans l'état consolidé de la situation financière (annexe 15). La juste valeur de la contrepartie payée/payable s'élève donc à 9.690 keur. Cette acquisition s'inscrit pleinement dans la stratégie de renforcement de l'implémentation régionale du Groupe. En plus du site de production, la marque "Carola" a été acquise. Le Groupe renforce sa présence dans l'est de la France, et plus précisément en Alsace, où il possède déjà la marque Wattwiller.

Nom	Annexe	Eaux Minérales de Ribeauvillé
Actifs non courants		13.418
Immobilisations incorporelles	7	8.105
Immobilisations corporelles	8	5.313
Actifs courants		6.470
Stocks		1.349
Créances commerciales et autres créances		3.954
Créance financière		912
Valeurs disponibles		255
Total actifs		19.888
Passifs courants		9.995
Latences fiscales	17	2.508
Provisions		248
dettes commerciales et autres dettes		6.876
dettes financières		363
Total passifs		9.995
Actifs nets identifiables		9.893
Intérêts minoritaires		36
Prix d'acquisition		9.929

Détermination de la juste valeur

L'évaluation de la marque, des relations clientèle et de la source se base sur les méthodes d'évaluation suivantes (niveau 3):

- Marque: la méthode « relief from royalty method » a été utilisée, l'évaluation se base sur le flux de royalties futures qui découle de la possession de l'actif ;
- Relations clientèle: la méthode d'évaluation utilisée est la méthode approche par les coûts ;
- Source: l'évaluation se base sur une approche par les coûts. La valeur est déterminée sur la base des économies qui découleront de la possession de l'actif.

La juste valeur des autres actifs et passifs acquis correspond à leur valeur comptable.

Les frais relatifs à l'acquisition des Eaux Minérales de Ribeauvillé s'élèvent à 635 KEUR et sont comptabilisés dans la rubrique « services et biens divers » dans l'état consolidé du résultat global.

Le résultat généré par la société « Eaux Minérales de Ribeauvillé » depuis son acquisition impacte le résultat du groupe de - 319 KEUR.

7. Actifs incorporels

	Marques	Clientèle	Logiciels	Droits et concessions	Total
Au 1er janvier 2012					
Valeur d'acquisition	10.107	4.885	4.970	1.247	21.209
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-3.396	-4.236	-3.254	-322	-11.208
Valeur comptable nette	6.711	649	1.716	925	10.001
Exercice 2012					
Valeur comptable nette à l'ouverture	6.711	649	1.716	925	10.001
Acquisitions	-	-	1.561	140	1.701
Cessions	-	-	-	-579	-579
Transferts de rubrique	-	-	-	-	-
Pertes de valeur	-	-	-	-	-
Amortissements de l'année	-	-324	-499	-14	-837
Différences de conversion	-	-	-	-	-
Valeur comptable nette à la clôture	6.711	325	2.778	472	10.286
Au 31 décembre 2012					
Valeur d'acquisition	10.107	4.885	6.531	808	22.331
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-3.396	-4.560	-3.753	-336	-12.045
Valeur comptable nette	6.711	325	2.778	472	10.286
Exercice 2013					
Valeur comptable nette à l'ouverture	6.711	325	2.778	472	10.286
Acquisitions	-	-	387	262	649
Regroupement d'entreprise	3.000	3.000	5	2.100	8.105
Cessions	-	-	-15	-205	-220
Transferts de rubrique	-	-	4	16	20
Pertes de valeur	-	-	-	-	-
Amortissements de l'année	-	-475	-657	-84	-1.216
Différences de conversion	-	-	-	-	-
Valeur comptable nette à la clôture	9.711	2.850	2.502	2.561	17.624
Au 31 décembre 2013					
Valeur d'acquisition	13.107	7.885	6.912	2.981	30.885
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-3.396	-5.035	-4.410	-420	-13.261
Valeur comptable nette	9.711	2.850	2.502	2.561	17.624

Les postes « Marques » et « Clientèle » reprennent les justes valeurs des marques Wattwiller et Carola (acquise en juillet 2013) et de la clientèle de ces filiales à la date de leur acquisition, déduction faite des amortissements cumulés y relatifs en ce qui concerne la clientèle, ainsi que des pertes de valeur actées. Les marques Wattwiller et Carola ont une durée de vie indéfinie et ne font pas l'objet d'un plan d'amortissement systématique.

Les droits et concessions incluent les droits de concessions, les certificats verts et les droits d'émission de CO².

Les frais de recherche et de développement comptabilisés à charge du compte de résultats s'élèvent à 1.370 KEUR en 2013 (2012 : 1.349 KEUR), dont 447 KEUR sont classés en 'Services et biens divers' (2012 : 409 KEUR) et 923 KEUR en 'Frais de personnel' (2012 : 940 KEUR).

8. Immobilisations corporelles

	Terrains et bâtiments	Matériel industriel	Mobilier et matériel roulant	Autres immobilis. corporelles	Total
Au 1er janvier 2012					
Valeur d'acquisition	87.339	147.332	6.078	25.685	266.434
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-53.389	-105.737	-4.688	-16.476	-180.290
Valeur nette	33.950	41.595	1.390	9.209	86.144
Exercice comptable 2012					
Valeur nette à l'ouverture	33.950	41.595	1.390	9.209	86.144
Acquisitions	999	4.209	327	1.603	7.138
Cessions	-102	-246	-6	-246	-600
Transferts de rubrique	2.112	3.073	22	-5.207	-
Pertes de valeur	-	-	-	-	-
Amortissements	-2.085	-7.864	-494	-856	-11.299
Différences de conversion	23	39	2	-	64
Valeur nette à la clôture	34.897	40.806	1.241	4.503	81.447
Au 31 décembre 2012					
Valeur d'acquisition	90.394	150.423	5.870	20.156	266.843
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-55.497	-109.617	-4.629	-15.653	-185.396
Valeur nette	34.897	40.806	1.241	4.503	81.447
Exercice comptable 2013					
Valeur nette à l'ouverture	34.897	40.806	1.241	4.503	81.447
Acquisitions	792	2.954	542	1.973	6.261
Regroupement d'entreprise	2.745	2.177	10	381	5.313
Cessions	-1	-116	-17	-39	-173
Transferts de rubrique	281	424	220	-945	-20
Pertes de valeur	-1.000	-	-	-	-1.000
Amortissements	-2.097	-7.078	-592	-784	-10.551
Différences de conversion	-21	-30	-1	-	-52
Valeur nette à la clôture	35.596	39.137	1.403	5.089	81.225
Au 31 décembre 2013					
Valeur d'acquisition	94.211	155.862	6.625	21.526	278.224
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-58.615	-116.725	-5.222	-16.437	-196.999
Valeur nette	35.596	39.137	1.403	5.089	81.225

Montants comptabilisés au compte de résultats au titre de location dans la rubrique 'Services et biens divers' :

	31/12/2013	31/12/2012
Terrains et bâtiments	1.085	1.133
Matériel d'exploitation	2.039	1.779
Mobilier et matériel roulant	1.523	1.563

La rubrique 'Services et biens divers' comprend également un montant de 4.210 KEUR de charges d'entretien et de réparations sur immobilisations corporelles (3.399 KEUR en 2012).

Certains emprunts bancaires et dettes de locations sont garantis par des terrains et des bâtiments ainsi que par du matériel industriel (annexe 27).

9. Créances commerciales et autres créances

Les créances commerciales et autres créances s'analysent comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Créances commerciales brutes	34.421	31.546
Moins : réductions de valeur sur créances douteuses	-308	-321
Créances commerciales nettes	34.113	31.225
Charges à reporter	2.007	979
Autres créances	3.416	2.946
Total	39.536	35.150
Moins : partie non courante	-13	-26
Partie courante	39.523	35.124

Les autres créances incluent la T.V.A. à récupérer pour un montant de 2.292 KEUR (2012 : 1.515 KEUR).

Les charges à reporter sont impactées par des achats de matières premières réalisés en 2013 mais qui ne seront livrés que durant l'exercice 2014.

Toutes les créances non courantes sont recouvrables dans les cinq ans à partir de la date de clôture.

La valeur comptable des créances non courantes représente une bonne approximation de leur juste valeur.

La valeur nominale des créances faisant l'objet de réductions de valeur individuelles s'élève globalement à 487 KEUR. D'après nos estimations, une partie de ces créances devrait être recouvrée. Le classement par antériorité de ces créances est indiqué ci-après:

	31.12.2013	31.12.2012
3 à 6 mois	222	109
Plus de 6 mois	265	429
Total	487	538

Les créances clients échues depuis moins de trois mois ne sont pas considérées comme étant à risque. Au 31 décembre 2013, des créances d'un montant de 5.245 KEUR (2012: 6.796 KEUR) étaient échues mais non réduites de valeur. Ces créances se rapportent à des clients pour lesquels il n'y a pas d'historique récent de défaillance. Le classement par antériorité de ces créances est indiqué ci-après:

	31.12.2013	31.12.2012
Moins de 3 mois	5.075	6.514
Plus de 3 mois	170	282
Total	5.245	6.796

La qualité du crédit des créances clients qui ne sont ni échues ni réduites de valeur peut être évaluée par référence aux données historiques des contreparties.

Créances clients	31.12.2013	31.12.2012
Contreparties sans notation indépendante		
Groupe 1	-	-
Groupe 2	28.689	24.212
Groupe 3	-	-
Créances clients non échues et non réduites de valeur	28.689	24.212

Groupe 1 - nouveaux clients (moins de 6 mois).

Groupe 2 - clients existants (plus de 6 mois) sans historique de défaut de paiement.

Groupe 3 - clients existants (plus de 6 mois) avec historique de défaut de paiement.

Aucune renégociation des délais de paiement n'a eu lieu en cours d'année concernant les créances non réduites de valeur.

L'exposition maximum au risque de crédit à la date de clôture correspond à la valeur comptable des créances. Le Groupe ne détient aucune garantie significative sur ces créances.

Le tableau ci-dessous indique les variations des réductions de valeur cumulées sur créances :

	2013	2012
Au 1er janvier	321	235
Dotations aux réductions de valeur	91	121
Utilisation de réductions de valeur sur créances annulées car irrécupérables	-104	-33
Reprises de réductions de valeur	-	-2
Au 31 décembre	308	321

La dotation et la reprise des réductions sur créances douteuses sont comptabilisées en 'Autres produits/(charges) opérationnels' dans le compte de résultats. Le poste « autres créances » ne comporte pas d'actif réduit de valeur.

10. Stocks

Les stocks se détaillent comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Matières premières et consommables bruts	15.834	12.977
Réduction de valeur sur stock	-1.221	-1.066
Matières premières et consommables	14.613	11.911
Produits finis et en-cours de fabrication	5.162	5.248
Réduction de valeur sur stock	-28	-
Acomptes versés	-	104
Total	19.747	17.263

Les montants suivants relatifs à la rubrique stocks influencent le compte de résultats des exercices 2013 et 2012 :

	2013	2012
Variation des stocks de matières premières et consommables (inclus dans les 'Approvisionnements et marchandises')	2.515	351
Regroupement d'entreprise	661	
Ajustement stock Spa Monopole (non propriété)	-324	
Ecart de conversion	5	30
Variation des stocks de produits finis et en-cours de fabrication	-819	631
Réductions de valeur (inclus dans les 'Autres produits/(charges) opérationnels')	-183	205

11. Actifs financiers

11.1. Actifs financiers disponibles à la vente

	2013	2012
Solde au 1er janvier	15	15
Augmentations/(Diminutions)	-	-
Pertes de valeur	-	-
Solde au 31 décembre	15	15

Les actifs sont essentiellement représentés par des parts sociales de l'Ecole Liégeoise de Management ainsi que des participations dans Fost Plus.

11.2 Actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance

Néant.

12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31.12.2013	31.12.2012
Comptes à terme	41.328	31.672
Placements à échéance en 2013		811
Placements à échéance en 2014 et 2015		909
Liquidités	22.703	21.570
Total	64.031	54.962

Le taux d'intérêt effectif moyen sur les comptes à terme est de 0,4% (2012 : 0,6%). Ces dépôts à terme ont une échéance moyenne proche de 1 mois en 2013 et en 2012.

Au sein du tableau consolidé des flux de trésorerie, la situation nette de trésorerie se décompose comme suit:

	31.12.2013	31.12.2012
Trésorerie et équivalents de trésorerie	64.031	54.962
Découverts bancaires (annexe 15)	-	-
Total	64.031	54.962

Les placements à terme au 31 décembre 2013 sont effectués auprès de banques avec une notation indépendante égale ou supérieure à A. Leur échéance ne dépasse pas le 10 janvier 2014.

13. Capital

Le nombre d'actions se détaille comme suite :

	Total
Au 1er janvier 2012	4.150.350
Mouvement 2012	-
Au 31 décembre 2012	4.150.350
Mouvement 2013	-
Au 31 décembre 2013	4.150.350

Le capital social de Spadel S.A. au 31 décembre 2013 est représenté par 4.150.350 actions ordinaires sans désignation de valeur nominale.

Le capital social est resté inchangé à 5.000 KEUR.

La société n'a pas émis d'actions privilégiées, ni de plan d'options sur ses actions.

14. Réserves consolidées

Les réserves consolidées du Groupe d'un montant de 100.980 KEUR (hors intérêts minoritaires) au 31 décembre 2013 incluent une réserve légale de 500 KEUR relative à Spadel SA et des réserves légales relatives à ses filiales pour un montant de 2.220 KEUR. En vertu du code des sociétés, la réserve légale doit atteindre au minimum 10% du capital social. Tant que ce niveau n'est pas atteint, un prélèvement d'un vingtième au moins des bénéfices nets de l'exercice (déterminés en application du code des sociétés belges) doit être affecté à la formation de ce fonds de réserve. Le niveau actuel de la réserve légale est suffisant par rapport à ce prescrit légal. En conséquence, aucune dotation n'est actuellement nécessaire. Les réserves légales sont indisponibles.

Les réserves consolidées du Groupe au 31 décembre 2013 comprennent également d'autres réserves indisponibles pour un montant de 168 KEUR relatives à Spadel SA et ses filiales.

Les réserves consolidées du Groupe incluent en outre un montant de 9.983 KEUR net d'impôts au 31 décembre 2013 relatif à des réserves immunisées correspondant essentiellement à des plus-values réalisées antérieurement en exonération d'impôt. Ces réserves immunisées devraient engendrer le paiement d'un impôt en cas de distribution. Cet impôt est comptabilisé en dettes d'impôts différés au 31 décembre 2013 (annexe 17).

Les réserves consolidées incluent également des réserves de groupe d'un montant de 88 MEUR constituées via les résultats antérieurs.

15. Dettes financières

	31.12.2013	31.12.2012
Non-courantes		
Emprunts bancaires (annexe 15.1)	-	-
Dettes relatives au regroupement d'entreprise	1.516	-
Total	1.516	
Courantes		
Découverts bancaires	-	-
Contrat de financement	126	107
Emprunts bancaires (annexe 15.1)	-	-
Dettes relatives au regroupement d'entreprise	1.592	-
Total	1.718	107
Total dettes financières	3.234	107

15.1. Informations diverses

L'échéancier des dettes financières non courantes se détaille comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Entre 1 et 2 ans	1.516	-
Entre 2 et 5 ans	-	-
A plus de 5 ans	-	-
Total	1.516	-

Les taux d'intérêt effectifs à la date de clôture sont les suivants :

	31.12.2013	31.12.2012
Découverts bancaires	-	-
Emprunts bancaires	-	-
Dettes de location-financement	-	-

Les valeurs comptables des dettes financières courantes et non-courantes constituent une bonne approximation de leur juste valeur.

Les valeurs comptables des dettes financières sont libellées dans les monnaies suivantes :

	31.12.2013	31.12.2012
Euro	3.234	107
Livre sterling	-	-
Total	3.234	107

Les lignes de crédit du Groupe (18.236 KEUR) ont une échéance indéterminée. Le taux d'intérêt y afférent est déterminé au moment de l'utilisation de ce crédit.

Les lignes de crédit non utilisées par Spadel s'élèvent à 12.912 KEUR au 31 décembre 2013 (2012:15.549 KEUR).

Les lignes de crédit utilisées sont des garanties octroyées en faveur de l'administration des Douanes et Accises et en faveur d'une banque à concurrence de 5.323 KEUR.

15.2. Dettes de location-financement

Toutes les dettes de location-financement ont été remboursées à fin 2010:

	31.12.2013	31.12.2012
A moins d'un an	-	-
Entre 1 an et 5 ans	-	-
Après 5 ans	-	-
Total	-	-
Charges futures d'intérêt sur les contrats de location-financement	-	-
Valeur actuelle des dettes de contrats de location-financement	-	-

Valeur actuelle des dettes de contrats de location-financement selon leur échéance :

	31.12.2013	31.12.2012
A moins d'un an	-	-
Entre 1 an et 5 ans	-	-
Total	-	-

16. Dettes pour avantages au personnel

Le personnel des entités belges, néerlandaise et française bénéficie d'avantages à la retraite, sous forme de rentes ou de capital. Il s'agit soit de plans du type « prestations définies », soit de plans du type « cotisations définies ». En Belgique et en Hollande, des primes sont versées auprès de compagnies d'assurance qui constituent ainsi des avoirs pour les plans de pension. De plus, le groupe a également établi des plans de pension du type « cotisations définies ».

Par ailleurs, des régimes de prépensions sont en place en Belgique (avantages fin de contrat de travail). Enfin, les entités françaises accorde des primes de médaille du travail (avantages à long terme).

La dette pour les avantages au personnel reconnue à l'état de la situation financière s'analyse comme suit :

	2013	Retraité (*) 2012	2012
Avantages postérieurs à l'emploi	3.733	1.187	671
Regroupement d'entreprise	218		
Indemnités de fin de contrat de travail	2.723	2.894	2.894
Autres avantages à long terme	586	234	234
Total	7.260	4.315	3.799
Moins partie courante	-723	-792	-792
Partie non courante	6.537	3.523	3.007

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

Spadel a fait appel à un actuaire externe pour l'assister dans le calcul de la dette IAS 19R. Ce calcul est basé sur des hypothèses actuarielles qui ont été déterminées aux différentes dates de clôture, compte tenu de facteurs macroéconomiques en vigueur aux dates concernées, et des caractéristiques spécifiques des différents plans évalués. Elles représentent la meilleure estimation de Spadel pour le futur. Elles sont revues périodiquement en fonction de l'évolution des marchés et des statistiques disponibles.

16.1. Avantages postérieurs à l'emploi - engagements de pensions

Le total des primes versées dans le cadre des plans du type « charges fixées » s'élève pour l'ensemble du groupe à 1.025 KEUR (2012 IAS Revised : 1.015 KEUR, 2012 : 1.179 KEUR).

En ce qui concerne les plans du type « but à atteindre », les informations sont les suivantes, la Belgique représentant la quasi-totalité des engagements de ce type :

Montants comptabilisés à l'état de la situation financière	Retraité (*)		
	2013	2012	2012
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	9.592	10.537	10.021
Regroupement d'entreprise	218		
Impact IAS 19 Revised		-3.314	
Juste valeur des actifs à la clôture	-5.859	-6.036	-6.015
Déficit (excédent) du régime	3.951	1.187	4.006
Ecart actuariels nets non comptabilisés			-3.335
Passif à l'état de la situation financière	3.951	1.187	671

Montants comptabilisés au compte de résultat	Retraité (*)		
	2013	2012	2012
Coût des services rendus au cours de l'exercice	475	413	351
Coût financier	90	95	325
Rendement attendu des actifs du régime			-287
Ecart actuariels			314
Coût des services passés			13
Frais administratifs	52	44	
Coût de restructuration		-12	-12
Montant total inclus dans les charges liées aux avantages du personnel (annexe 20)	617	540	704

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétroactif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

Rapprochement des soldes d'ouvertures et de clôture de la valeur actuelle de l'obligation	Retraité (*)		
	2013	2012	2012
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	10.538	11.081	11.081
Changement de plan de defined benefit vers contribution plan		-2.395	-2.395
Regroupement d'entreprise	218		
Coût des services rendus au cours de l'exercice	475	398	351
Coût financier	215	337	325
Coût des services passés		15	13
Cotisations effectuées par les participants au régime	36	40	40
Prestations servies	-492	-1.056	-1.055
Réductions & règlements		-14	-14
Ecart actuariels	-1.118	1.902	1.675
Impact changement d'hypothèses	-62	229	
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	9.810	10.537	10.021



Rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture de la juste valeur des actifs	Retraité (*)		
	2013	2012	2012
Juste valeur des actifs à l'ouverture	6.036	8.350	8.350
Changement de plan de defined benefit vers contribution plan		-2.073	-2.073
Rendement attendu des actifs du régime	124	242	287
Cotisations effectuées pas l'employeur	665	663	584
Cotisations effectuées par les participants au régime	36	40	40
Prestations servies	-478	-1.056	-1.055
Liquidations			
Première reconnaissance d'actifs liés à un plan réduit			
Ecart actuariels	-401	-8	-118
Taxes	-79	-79	
Frais d'administration	-44	-43	
Juste valeur des actifs à la clôture	5.859	6.036	6.015

Rendement effectif des actifs du régime	Retraité (*)		
	2013	2012	2012
	-256	213	170

Variations des dettes inscrites au passif de l'Etat de la situation financière	Retraité (*)		
	2013	2012	2012
Passif à l'état de la situation financière à l'ouverture	1.187	551	551
Regroupement d'entreprise	218		
Total de la charge imputée au compte de résultat	617	540	704
Impact IAS 19 Revised		243	
Cotisations effectuées par l'employeur	-665	-663	-584
Effet de réduction ou de liquidation			
Augmentation de la dette avantage au personnel		516	
Reclass en non-courant	2.594		
Passif à l'état de la situation financière à la clôture	3.951	1.187	671

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

Hypothèses actuarielles retenues (pondérées) :	2013	2012
Taux d'actualisation	2,50-3,20%	2,00-3,00%
Taux de rendement attendus des actifs du régime	4,50%	4,50%
Taux attendus d'augmentation des salaires (au-delà de l'inflation)	1,00%	1,00%
Taux d'inflation	2,00%	2,00%
Tables de mortalité	(MR/FR pour la Belgique)	(MR/FR pour la Belgique)
Durée de vie active moyenne résiduelle attendue	14,12	13,3

Les cotisations à verser aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 sont estimées à 552 KEUR.

IAS 19 requiert la publication sur 5 ans de la valeur actuelle de l'obligation au titre de prestations définies, la juste valeur des actifs du régime ainsi que l'excédent ou le déficit du régime et les ajustements liés à l'expérience, comme suit :

	2013	2012 Retraité	2012	2011	2010	2009
Au 31 décembre						
Valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies	9.810	10.537	10.021	11.081	10.695	9.682
Juste valeur des actifs du régime	-5.859	-6.035	-6.015	-8.350	-8.508	-8.648
Déficit/(excédent)	3.951	4.502	4.006	2.731	2.187	1.034
Gain/(perte) issus des ajustements d'expérience des passifs du régime			-834	-186	-792	-817
Gain/(perte) issus des ajustements d'expérience des actifs du régime			-118	183	131	281

16.2. Engagements de prépension

Des engagements de prépension sont prévus en Belgique par le biais de Conventions Collectives de Travail. La dette suivante concerne le personnel ayant accepté la prépension :

Engagements de prépension	2013	Retraité (*)	
		2012	2012
Valeur de l'obligation des indemnités de fin de contrat à l'ouverture	2.894	3.180	3.180
Total de la charge imputée au compte de résultat (annexe 21)	526	407	407
Indemnités versées par l'employeur	-697	-693	-693
Valeur de l'obligation des indemnités de fin de contrat de travail à la clôture	2.723	2.894	2.894
Moins : partie courante	-723	-792	-792
Partie non courante	2.000	2.102	2.102

16.3. Autres avantages à long terme

Un bonus long terme est comptabilisé au niveau du groupe (553 KEUR), en France, des primes d'ancienneté sont octroyées et sont valorisées (33 KEUR).

Autres avantages à long terme	2013	Retraité (*)	
		2012	2012
Valeur de l'obligation des avantages à long terme à l'ouverture	0	0	0
Indemnités provisionnées (versées) par l'employeur	586	234	234
Valeur de l'obligation des avantages à long terme à la clôture	586	234	234

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétroactif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

16.4. Impact de la norme IAS 19 Révisée

Les amendements à la norme IAS 19R «Avantages du personnel révisée» sont d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2013. Ils entraînent des changements significatifs de comptabilisation et d'évaluation du coût des régimes à prestations définies et indemnités de fin de contrat de travail et d'informations à fournir pour tous les avantages du personnel. Les principaux changements pour Spadel sont :

- La suppression de la méthode du « corridor » qui permettait de comptabiliser dans le résultat de l'exercice l'amortissement des pertes et gains actuariels des régimes d'avantages du personnel à prestations définies ;
- L'évaluation du rendement attendu des actifs de couverture des régimes de pension faite en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- Le coût des services passés, généré dans la période, doit désormais être comptabilisé directement en résultat du fait de la suppression de l'étalement du coût des services passés non acquis.

L'application rétrospective de la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » a conduit à retraiter les états financiers comparatifs de l'exercice 2012.

Les impacts sur le bilan consolidé au 31 décembre 2011 sont présentés dans le tableau de passage ci-dessous :

Montants exprimés en milliers d'euros	IAS 19 31/12/2011	IMPACT IAS 19R	IAS 19R 31/12/2011
Capitaux propres – part du groupe	93.720	-1.229	92.491
Dettes non courantes			
Dettes pour autres avantages au personnel			
Dettes courantes			
Dettes pour autres avantages au personnel			
Total du passif et des capitaux propres	201.412		201.412

Les impacts sur le bilan consolidé au 31 décembre 2012 sont présentés dans le tableau de passage ci-dessous :

Montants exprimés en milliers d'euros	IAS 19 01/12/2012	IMPACT IAS 19R	IAS 19R 31/12/2011
Capitaux propres –	92.491	- 1.327	96.845 (*)
Dettes non courantes			
Dettes pour autres avantages au personnel	3.007	516	3.523
Dettes courantes			
Dettes pour autres avantages au personnel	792		792
Total du passif et des capitaux propres	199.677		199.677

(*) Le montant des capitaux propres au 31/12/2012 IAS 19R inclut également le bénéfice de l'année, l'écart de conversion ainsi que les impôts différés sur les écarts de conversion et les dividendes distribués (Annexe : Etat consolidé des variations des capitaux propres)

17. Actifs et dettes d'impôts différés

	2013	Retraité (*) 2012	2012
Impôts différés			
Actif d'impôts différés sur Spadel UK	-196	-196	-196
Impôts différés endéans les 12 mois	-7	101	101
Impôts différés au-delà de 12 mois	23.695	20.600	21.902
Total	23.492	20.505	21.807

Les mouvements de l'année se synthétisent comme suit :

	2013	Retraité (*) 2012	2012
Solde au 1er janvier	20.505	22.478	22.478
Regroupement d'entreprise	2.508		
Charge/(Crédit) dans le compte de résultat	-788	-689	-689
Imputation directe sur capitaux propres	-19	18	18
Impact IAS 19 Revised	1.286	-1.302	
Solde au 31 décembre	23.492	20.505	21.807

	Etat consolidé de la situation financière			Résultat global consolidé		
	31.12.2013	Retraité 31.12.2012	31.12.2012	2013	Retraité 2012	2012
Impôts différés actifs :						
- Pertes fiscales récupérables	196	196	196			
- Subsides en Capital	141	166	166	25		
- Regroupement d'entreprise	277					
- Impact IAS 19 Revised		1.302		17		
- Ecart de conversion				19	-18	-18
- Autres (dont stocks et réserves taxées)	197	519	519	323	-55	-55
Impôts différés actifs bruts	811	2.183	881			
Impôts différés passifs :						
- Amortissement sur immobilisations corporelles	12.958	13.828	13.828	-870	-839	-839
- Réserves immunisées	5.209	5.209	5.209			
- Immobilisations corporelles	2.253	2.419	2.419	-168	-105	-105
- Regroupement d'entreprise	2.785					
- Plus-value à taxation étalée	1.098	1.232	1.232	-134	328	328
Impôts différés passifs bruts	24.303	22.688	22.688			
Charge d'impôts différés	-	-	-	-788	-689	-689
Situation nette d'impôts différés	23.492	20.505	21.807			

Des actifs d'impôts différés sont reconnus lorsqu'il est probable que des bénéfices imposables seront disponibles pour y imputer les différences temporelles déductibles et les pertes fiscales récupérables existantes à la date de clôture. Les actifs d'impôts différés actés à fin 2013 sont relatifs aux pertes fiscales de notre succursale anglaise pour lesquelles nous estimons probable l'existence de bénéfices taxables dans le futur. Il y a lieu de noter que pour cette succursale il n'a pas été procédé à la reconnaissance d'actifs d'impôts différés pour des pertes fiscales à concurrence de 3.378 KEUR (2012 : 4.101 KEUR).

Ce montant est net des impôts à payer en Belgique sur des bénéfices britanniques en compensation de pertes déduites antérieurement. Vu le caractère éloigné de la récupération de cet actif, il a été décidé de ne pas l'enregistrer à l'état de la situation financière.

18. Dettes commerciales

La situation à la date de clôture des dettes commerciales se présente comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Fournisseurs	21.282	16.958
Factures à recevoir, notes de crédit à établir	7.667	5.425
Redevances communales à payer	1.711	1.691
Ristournes et promos à accorder	6.567	6.097
Autres	273	76
Total	37.500	30.247

Les dettes commerciales peuvent être fortement influencées d'une année à l'autre selon la saisonnalité des achats.

19. Autres dettes

La situation à la date de clôture des autres dettes se présente comme suit :

	31.12.2013	31.12.2012
Subsides en capital	1.458	1.656
Produits à reporter	245	11
Charges à imputer	321	237
Dettes diverses	1.060	1.267
Total	3.084	3.171
Moins : partie courante	-1.733	-1.663
Partie non courante	1.351	1.508

Les dettes diverses reprennent essentiellement la TVA et d'autres taxes à payer.

Les subsides en capital sont liés aux investissements en immobilisations corporelles sur le site de Spa Monopole.

20. Provisions

La situation à la date de clôture des provisions se présente comme suit :

	Remise en état de sites	Autres	Total
Au 1er janvier 2013	338	82	420
Comptabilisé au compte de résultat consolidé			
- Augmentation des provisions	100	284	384
- Reprise de montants inutilisés	-130	-20	-150
- Utilisations durant l'exercice	-1	-62	-63
Au 31 décembre 2013	307	284	591

	Remise en état de sites	Autres	Total
Au 1er janvier 2012	360	356	716
Comptabilisé au compte de résultats consolidé :			
- Augmentation des provisions	235	121	356
- Reprises de montants inutilisés	-250	-395	-645
- Utilisations durant l'exercice	-7		-7
Au 31 décembre 2012	338	82	420

Les provisions au 31 décembre 2013 sont classées en dettes courantes pour 401 KEUR et en dettes non courantes pour 190 KEUR.

La provision pour remise en état de sites concerne la réhabilitation de sites appartenant à Bru-Chevron S.A. et Spa Monopole.

Le poste « Autres provisions » au 31 décembre 2013 comprend divers autres risques.

21. Frais de personnel

Les frais de personnel se ventilent comme suit :

	2013	Retraité (*) 2012	2012
Salaires et rémunérations, incluant des indemnités de licenciement de 415 KEUR (2012 : 873 KEUR)	33.130	32.138	32.138
Charges de sécurité sociale	8.724	8.919	8.919
Pensions - avantage de type 'cotisations définies' (annexe 16.1)	1.025	1.179	1.179
Pensions - avantage de type 'prestations définies' (annexe 16.1)	617	540	704
Prépensions (annexe 16.2)	526	407	407
Autres avantages à long terme (annexe 16.3)	586	234	234
Autres	2.883	3.161	3.161
Total	47.491	46.578	46.742

Les L'effectif moyen du personnel s'élevait à 749 personnes en 2013 (dont 440 ouvriers et 309 employés) et à 719 personnes en 2012 (dont 423 ouvriers et 296 employés).

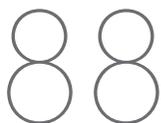
(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

22. Autres produits/(charges) opérationnels

Les autres produits (charges) opérationnels se ventilent comme suit :

	2013	2012
Vente d'articles publicitaires et divers	79	13
Déchets vendus	266	389
Plus-values sur cessions d'immobilisations corporelles	102	1.085
Plus-values résiduelles sur cessions de filiales		
Subsides	164	156
Locations diverses	46	120
Frais récupérés et autres produits opérationnels	3.468	4.076
Autres impôts et taxes	-2.668	-2.213
Moins-values sur cessions d'immobilisations corporelles	-51	-167
Autres charges opérationnelles (dont pertes sur emballages étrangers, quotas de CO ₂ et réductions de valeur)	-560	-167
Total	846	3.292

Les autres produits et charges opérationnels de 2013 comprennent une charge de 170 KEUR relative à une réévaluation du nombre de bouteilles et casiers consignés en clientèle. Cette réévaluation avait conduit le Groupe à reconnaître un produit de 61 KEUR en 2012 (annexe 4.1.).



23. Produits financiers

Les produits financiers se détaillent comme suit :

	2013	2012
Produits d'intérêt	465	468
Profits de change et écarts de conversion	14	336
Autres produits financiers	170	160
Total	649	964

24. Charges financières

Les charges financières se ventilent comme suit :

	2013	Retraité (*) 2012	2012
Charge d'intérêts sur emprunts bancaires	185	2	2
Pertes de change sur transactions en devises - net	186	421	421
Autres charges financières	410	61	61
Frais financiers sur engagements pensions	90	207	
Total	871	691	484

Les autres charges financières concernent principalement des moins-values sur actifs financiers inhérentes aux cessions de droits sur les instruments Tax Shelter.

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

25. Impôts

La charge d'impôt de l'exercice se décompose comme suit :

	2013	Retraité (*) 2012
Impôts courants	6.069	4.290
Impôts différés (annexe 17)	-788	-689
Charge fiscale totale	5.281	4.290

La charge fiscale sur le résultat avant impôts de Spadel diffère du montant théorique qui aurait résulté de l'application du taux d'imposition belge, applicable à la maison-mère du Groupe Spadel. L'analyse est la suivante :

	2013	Retraité (*) 2012
Bénéfice/(perte) avant impôts	17.056	13.211
Impôts calculés sur base du taux d'imposition belge (33,99%)	5.797	4.490
Effet de la taxation des réserves immunisées au taux réduit	-	-
Effet perte valeur sur goodwill	-	-
Effet des intérêts notionnels	-845	-753
Effet du taux d'imposition dans les filiales étrangères	-183	-31
Effet des dépenses non déductibles fiscalement	422	429
Effet de la double taxation des dividendes en provenance des filiales	126	134
Ajustement au titre de l'impôt exigible des périodes antérieures	1	297
Reconnaissance d'impôts différés actifs sur Spadel UK	-	-
Effet du Tax Shelter (**)	-	-255
Autres	-37	-21
Charge fiscale totale	5.281	4.290

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

(**) La déduction fiscale relative au Tax Shelter sera appliquée pour l'exercice 2013 sur base d'un report dans la déclaration fiscale d'un transfert aux réserves immunisées enregistré en 2012.

26. Passifs latents et actifs latents

Au 31 décembre 2013, le Groupe n'a pas de passifs ni d'actifs latents significatifs.

27. Droits et engagements

27.1. Engagements d'acquisitions d'immobilisations

Le Groupe a contracté des dépenses en investissements d'immobilisations corporelles non encore réalisées au 31 décembre 2013 pour un montant de 140 KEUR (2012 : 141 KEUR).

27.2. Engagements résultant de contrats de location dans lesquels Spadel est le preneur

Ainsi que renseigné en annexe 8, Spadel a contracté plusieurs contrats de location de bâtiments, matériel industriel et de matériel roulant.

Les engagements en matière de loyers minima futurs exigibles en vertu des contrats de locations simples non-résiliables se ventilent comme suit :

	31/12/2013	31/12/2012
A moins d'un an	2.695	2.601
De 1 à 5 ans	2.085	3.935
Plus de 5 ans	1	-
Total	4.781	6.536

27.3. Garanties octroyées

Des garanties bancaires ont été données en faveur de l'Administration des Douanes et Accises et en faveur d'une banque à concurrence de 5.323 KEUR (2012 : 2.712 KEUR).

28. Informations relatives aux parties liées

28.1. Rémunération des principaux dirigeants

Les rémunérations des membres du Comité Exécutif s'élèvent à :

	2013	2012
Salaires et autres avantages à court terme	1.647	2.370
Autres avantages à long terme	357	132
Total	2.004	2.502

La diminution des salaires et autres avantages à court terme s'explique principalement par le départ d'un membre du Comité Exécutif.

Les rémunérations totales des administrateurs de Spadel SA s'élèvent à 1.220 KEUR en 2013 (2012 : 1.201 KEUR).

Le groupe Spadel est composé de Spadel SA et des filiales reprises à la note 6.1. ci-dessus.

L'ensemble des états financiers de ces sociétés sont intégrés dans les états financiers consolidés de Spadel SA., société mère, entreprise consolidante.

L'ensemble des sociétés du groupe entretient ou peut entretenir des relations avec les autres entités comme suit :

- Relations « clients-fournisseur » dans le cadre d'échanges de services ou de fournitures de produits dans le cadre de la vente ou la distribution des produits Spadel par les autres filiales du groupe ;
- Relations « prêteur-emprunteur » quand une société a un besoin de trésorerie, lorsqu'une autre société est en surplus. Le but est d'optimiser la trésorerie sur l'ensemble du groupe.

Spadel SA détient 100% de l'ensemble de ses filiales qui sont des parties liées à l'exception des Eaux Minérales de Ribeaupillé pour laquelle la participation s'élève à 99,61%. Toutes les transactions et tous les comptes intercompagnies entre les sociétés du groupe, qui sont des entités liées, sont éliminés au cours de la consolidation et dans les états financiers consolidés du groupe.

29. Evénements postérieurs à la date de clôture

Il n'y a pas d'événements significatifs postérieurs à la date de clôture de l'état de la situation financière.

30. Résultat par action

30.1. Résultat de base

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net revenant aux actionnaires de Spadel par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

	2013	Retraité (*) 2012
Bénéfice/(perte) revenant aux actionnaires	11.775	8.921
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (en milliers)	4.150	4.150
Résultat de base par action (EUR par action)	2,84	2,15

30.2. Résultat dilué

Le résultat dilué par action est calculé en augmentant le nombre moyen pondéré d'actions en circulation du nombre d'actions qui résulterait de la conversion de toutes les actions ordinaires ayant un effet potentiellement dilutif, et en ajustant si nécessaire aussi le numérateur. Spadel n'a pas émis de titre ayant un effet potentiellement dilutif. Par conséquent, le résultat dilué par action correspond au résultat de base par action.

(*) Le groupe ayant appliqué la norme IAS19 révisée à compter du 1er janvier 2013, avec effet rétrospectif au 1er janvier 2012, les chiffres de 2012 ont été retraités conformément à la nouvelle règle.

31. Dividende par action

Les dividendes versés en 2013 et 2012 se sont élevés respectivement à 3.486 KEUR (0,84 EUR brut ou 0,63 EUR net par action) et à 3.320 KEUR (0,80 EUR brut ou 0,60 EUR net par action). Un dividende de 1,00 EUR brut et 0,75 EUR net par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013, représentant une distribution totale de 4.150 KEUR, sera proposé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 juin 2014. Cette proposition de distribution n'est pas comptabilisée en dettes dans les états financiers au 31 décembre 2013.

32. Emoluments du Commissaire et des personnes qui lui sont liées.

Emoluments du commissaire

32.1. Emoluments consolidés du commissaire pour la révision des comptes 2013

(dont 38.950 EUR au niveau de la maison-mère Spadel SA) : 83.600

32.2. Emoluments consolidés pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein du groupe par le commissaire (en EUR) :

- autres missions d'attestation : 22.200
- missions de conseils fiscaux : -
- autres missions extérieures à la mission révisoriale : 19.350

Emoluments des personnes avec lesquelles le commissaire est lié

32.3. Emoluments afférents aux mandats du commissaire ou aux mandats assimilés exercés auprès du groupe (en EUR) :

15.200

32.4. Emoluments consolidés pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein du groupe par des personnes avec lesquelles le commissaire est lié (en EUR) :

- autres missions d'attestation : -
- missions de conseils fiscaux : 3.700
- autres missions extérieures à la mission révisoriale : 73.000

Comptes annuels abrégés de Spadel SA, préparés selon les normes comptables belges

1. Bilan abrégé au 31 décembre, en 000 EUR

Les comptes annuels de Spadel S.A. sont présentés ci-après dans un schéma abrégé.

Conformément au Code des Sociétés, les comptes annuels de Spadel S.A. et le rapport de gestion ainsi que le rapport du Commissaire sont déposés à la Banque Nationale de Belgique. Ces documents sont également disponibles sur demande à :

Spadel S.A., Rue Colonel Bourg 103, 1030 Bruxelles. Le Commissaire a exprimé une opinion sans réserve sur les comptes annuels de Spadel S.A.

Comptes annuels abrégés	2013	2012
Actif		
Actifs immobilisés	40.578	40.073
II.Immobilisations corporelles	2.472	2.725
III. Immobilisations corporelles	1.492	1.733
IV.Immobilisations financières	36.614	35.615
Actifs circulants	108.219	101.765
V.Créances à plus d'un an	-	-
VII.Créances à un an au plus	59.708	56.670
VIII.Placements de trésorerie	35.503	27.967
IX.Valeurs disponibles	12.126	16.126
X.Comptes de régularisation	882	1.002
TOTAL DE L'ACTIF	148.797	141.838
PASSIF		
Capitaux propres	105.066	96.499
I.Capital	5.000	5.000
IV.Réserves	95.280	86.780
V.Bénéfice reporté	4.786	4.719
Provisions et impôts différés	417	389
VII.Provisions pour risques et charges	417	389
Dettes	43.314	44.950
VIII.Dettes à plus d'un an	-	-
IX.Dettes à un an au plus	43.272	44.891
X.Comptes de régularisation	42	59
TOTAL DU PASSIF	148.797	141.838

2. Comptes de résultats abrégés, en 000 EUR

Les comptes annuels de Spadel S.A. sont présentés ci-après dans un schéma abrégé.

Conformément au Code des Sociétés, les comptes annuels de Spadel S.A. et le rapport de gestion ainsi que le rapport du Commissaire sont déposés à la Banque Nationale de Belgique. Ces documents sont également disponibles sur demande à :

Spadel S.A., Rue Colonel Bourg 103, 1030 Bruxelles. Le Commissaire a exprimé une opinion sans réserve sur les comptes annuels de Spadel S.A.

Compte de résultat abrégé		2013	2012
I.	Ventes et prestations	129.367	125.044
II.	Coût des ventes et prestations	-119.660	-119.515
III.	Bénéfice d'exploitation	9.707	5.529
IV.	Produits financiers	6.225	6.826
V.	Charges financières	-508	-84
VI.	Bénéfice courant avant impôts	15.424	12.271
VII.	Produits exceptionnels	-	-
VIII.	Charges exceptionnelles	-72	-
IX.	Bénéfice avant impôts	15.352	12.271
X.	Impôts	-2.635	-1.681
XI.	Bénéfice de l'exercice	12.717	10.590
XII.	Prélèvements/(transferts) sur/aux réserves immunisées		-750
XIII.	Bénéfice à affecter	12.717	9.840

3. Etat du capital

	Montant en 000 eur	Nombre d'actions
A.Capital social		
1.Capital souscrit		
- Au terme de l'exercice précédent	5.000	xxxxxx
- Augmentation de capital		
- Au terme de l'exercice	5.000	xxxxxx
2.Représentation du capital		
Catégories d'actions		
- Parts sociales sans désignation de valeur nominale	5.000	4.150.350
2.2.Actions nominatives ou au porteur		
- Nominatives	xxxxxx	3.773.065
- Au porteur	xxxxxx	377.285
		4.150.350
G.Structure de l'actionnariat au 31.12.2013		
	Nombre d'actions	% du total
1.Finances & Industries S.A. - Bruxelles(déclaration du 30-08-2013)		
Société contrôlée en droit par : Société de participation financière Guyan (Luxembourg)	3.770.000	90,84
2.Actions au public	380.350	9,16



DECLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES

Les soussignés, Marc du BOIS, Administrateur délégué du Groupe Spadel et Didier DE SORGHER, Directeur Financier du Groupe Spadel, déclarent qu'à leur connaissance:

- a) les états financiers consolidés clos le 31 décembre 2013, établis en conformité avec les International Financial Reporting Standards (« IFRS »), donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière consolidée, et des résultats consolidés de la société Spadel S.A. et de ses filiales comprises dans la consolidation;
- b) le rapport de gestion contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de l'émetteur et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés.

Bruxelles, le 27 mars 2014

A blue ink signature of Didier DE SORGHER, consisting of a stylized 'D' followed by a horizontal line.

Didier DE SORGHER
Directeur Financier

A green ink signature of Marc du BOIS, featuring a large, stylized 'M' and 'B'.

Marc du BOIS
Administrateur délégué



Ernst & Young
Réviseurs d'Entreprises
Bedrijfsrevisoren
De Kleetlaan 2
B - 1831 Diegem
Tel: +32 (0)2 774 91 11
Fax: +32 (0)2 774 90 90
ey.com

Rapport du commissaire à l'assemblée générale des actionnaires de la société anonyme Spadel pour l'exercice clos le 31 décembre 2013

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport contient notre opinion sur les comptes consolidés (les « Comptes Consolidés ») ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires comme défini ci-dessous. Les Comptes Consolidés incluent l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2013, l'état consolidé du résultat global (le compte de résultats consolidé et l'état consolidé des autres éléments du résultat global), l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ainsi que les notes explicatives.

Rapport sur les Comptes Consolidés - opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des Comptes Consolidés de la société anonyme Spadel (« la Société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2013. Ces Comptes Consolidés ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - « IFRS ») telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Le total de l'état consolidé de la situation financière s'élève à K€ 224.634 et l'état consolidé du résultat global montre un bénéfice de l'exercice de K€ 11.775.

Responsabilité du conseil d'administration relative à l'établissement des Comptes Consolidés

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union Européenne. Le conseil d'administration est également responsable de la mise en place du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Comptes Consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces Comptes Consolidés sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing - « ISA »). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques, ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les Comptes Consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes consolidés. Le choix des procédures relève du jugement du commissaire, y compris l'évaluation des risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés du Groupe donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations

Société civile ayant emprunté la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée
Incorporated in Belgium as a limited liability company and operating as a public limited liability company
WVAF Brussel - 019739444 - TVA - BTW - 01706 BE 0196339731
Belgium - BVAF Paris - 41814 - Bank 31050500000000

A member firm of Ernst & Young Global Limited



Rapport du commissaire du 09 avril 2014 sur les Comptes Consolidés de la SA Spadel pour l'exercice clos le 31 décembre 2013 (suite)

comptables faites par le conseil d'administration, ainsi que l'appréciation de la présentation d'ensemble des comptes consolidés.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sans réserve

A notre avis, les Comptes Consolidés de Spadel SA donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2013 et de ses performances financières consolidées ainsi que de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union Européenne.

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, incluant la déclaration du gouvernement d'entreprise, conformément aux articles 96 et 119 du Code des sociétés ainsi qu'au respect de ces Comptes Consolidés avec le Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit et conformément à la norme complémentaire applicable émise par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises comme publié au Moniteur Belge en date du 28 août 2013 (la « Norme Complémentaire »), notre responsabilité est d'effectuer certaines procédures, dans tous les aspects significatifs, sur le respect de certaines obligations légales et réglementaires, comme défini par la Norme Complémentaire. Sur cette base, nous faisons la déclaration complémentaire suivante, qui n'est pas de nature à modifier notre opinion sur les Comptes Consolidés:

- Le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés inclut les informations requises par la loi, concorde avec les Comptes Consolidés et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Diegem, le 09 avril 2014

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL

Commissaire
représentée par

Eric Van Hoof
Associé

14EVH0087

Contacts

S.A. Spadel N.V.

Rue Colonel Bourg 103
B-1030 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 702 38 11
Fax +32 (0)2 702 38 12
communication@spadel.com
www.spadel.com

S.A. Spa Monopole N.V.

Rue Auguste Laporte 34
B-4900 Spa
Tél. +32 (0)87 79 41 11
Fax +32 (0)87 79 42 30
spamonopole@spawater.com
www.spadel.com - www.spa.be

S.A. Bru-Chevron N.V.

Division Bru-Chevron
La Bruyère 151
B-4987 Stoumont (Lorcé)
Tél. +32 (0)86 43 33 37
Fax +32 (0)86 43 33 41
bru@spawater.com
www.bru.be

Institut Henrijean

Rue Auguste Laporte 34
B-4900 Spa
Tél. +32 (0)87 79 41 11
Fax +32 (0)87 79 42 30

Spadel Nederland

Brieltjenspolder 28d
4921 PJ Made (Pays-Bas)
Tél. +31 (0)162 69.07.60
Fax +31 (0)162 69.07.61
spadelnl@spawater.com
www.spa.nl

**Les Grandes Sources
De Wattwiller**

2, rue de Guebwiller
68700 Wattwiller (France)
Tél. +33 (0)3 89 75 76 77
Fax +33 (0)3 89 75 76 76
wattwiller@wattwiller.com
www.wattwiller.com

SA Eaux Minérales de Ribeaupillé

48, Route de Bergheim
68150 Ribeaupillé (France)
Tél: + 33 (0) 3 89 73 24 24
Fax +33 (0) 3 89 73 30 50
contact@carola.fr
www.carola.fr

Brecon Mineral Water

Trap
Carmarthenshire
Wales
SA19 6TT
United Kingdom
Tél. +44 (0) 1269 850175
Fax +44 (0) 1269 851040
contact@breconwater.co.uk
www.breconwater.co.uk

Investor relations

Investor Relations Contacts
Marc du Bois
Administrateur délégué
Rue Colonel Bourg 103
B-1030 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 702 38 21
marc.du.bois@spawater.com

Didier De Sorgher
Directeur financier
Rue Colonel Bourg 103
B-1030 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 702 38 71
d.desorgher@spawater.com



S.A. Spadel

Rue Colonel Bourg 103

B-1030 Bruxelles

Tél. +32 (0)2 702 38 11

Fax +32 (0)2 702 38 12

communication@spadel.com

www.spadel.com

