



Spadel



WATTWILLER

Carola

BRECON
CARREG

RAPPORT ANNUEL 2014

Table des matières

4	Chiffres clés 2014	
6	Avant-Propos	
8	Comité Exécutif - Conseil d' Administration	
10	Faits Marquants 2014	
12	Spadel en bref	
14	Nos marques	
16	People @ Spadel	
18	Activités industrielles	
20	Activités des marchés	
	Belgique et Grand Duché de Luxembourg	20
	Pays-Bas	22
	France	24
	Royaume-Uni	26
	Autres marchés	27
28	Développement durable	
30	Thermalisme et santé	
31	Rapport Financier	
	Déclaration de gouvernement d'Entreprise	32
	Administration et Direction de Spadel en 2014	43
	Rapport de gestion du Conseil d'Administration sur l'exercice 2014 ..	45
	Informations générales	52
	Etat consolidé de la situation financière	53
	Etat consolidé du résultat global	55
	Etat consolidé des variations des capitaux propres.....	57
	Tableau consolidé des flux de trésorerie	58
	Annexes aux comptes consolidés	59
	1. Résumé des principales règles d'évaluation	59
	2. Gestion du capital	65
	3. Gestion des risques financiers.....	66
	4. Estimations comptables et jugements significatifs.....	68
	5. Information sectorielle.....	69
	6. Liste des filiales et sociétés mises en équivalence.....	71
	7. Actifs incorporels.....	72
	8. Immobilisations corporelles	73
	9. Créances commerciales.....	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.....	82
	18. Dettes commerciales	84
	19. Autres dettes	84
	20. Provisions	84
	21. Frais de personnel.....	85
	22. Autres produits/(charges) opérationnels.....	86
	23. Produits financiers	87
	24. Charges financières.....	87
	25. Impôts	87
	26. Passifs latents et actifs latents	88
	27. Droits et engagements.....	88
	28. Informations relatives aux parties liées	88
	29. Evénements postérieurs à la date de clôture.....	89
	30. Résultat par action	89
	31. Dividende par action	89
	32. Emoluments du Commissaire et des personnes qui lui sont liées. 89	
90	Comptes annuels abrégés	
93	Déclaration des personnes responsables	
94	Rapport du Commissaire	
95	Contacts	

Chiffres clés 2014

5 sites de production en Europe

125^{ème}

747 collaborateurs

Leader du marché des eaux minérales naturelles au

Benelux

+9,8%

Chiffre d'affaires de **231,1** mio €

+35,7%

EBIT **23,5** mio €

anniversaire de la 1ère zone de protection des ressources naturelles en Europe créée à Spa en 1889



Spadel dans Top-10 des entreprises durables

(European Business Awards)

no 1

Leader régional en Alsace et au Pays de Galles

+17,7%

EBITDA **35,4** mio €

Bénéfice net de **16,6** mio €

+41,2%

Volume total de **576** mio de litres

+9,4%

Investissements industriels de

12,4 mio €

Groupe Spadel (millions d'EUR)	2010	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires taxes incluses ⁽¹⁾	196,5	196,9	198,2	210,4	231,1
EBITDA	28,9	23,9	24,9	30,0	35,4
Bénéfice (perte) d'exploitation	16,3	12,3	12,8	17,3	23,5
Produits financiers	1,1	0,9	1,0	0,6	0,9
Charges financières	-0,7	-0,6	-0,5	-0,9	-0,6
Bénéfice (perte) avant impôts	16,6	12,7	13,3	17,1	23,8
Impôts et impôts différés	-3,9	-4,0	-4,3	-5,3	-7,2
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	12,8	8,7	8,9	11,8	16,6
Total du bilan	190,8	201,4	199,7	224,6	246,4
Capitaux propres	89,1	93,7	99,4	105,5	117,9
Actifs immobilisés	97,3	96,4	92,0	99,1	98,4
Données consolidées par action⁽²⁾					
Bénéfice (perte) d'exploitation	3,92	2,97	3,08	4,16	5,65
Bénéfice (perte) net(te), part du Groupe	3,08	2,10	2,16	2,84	4,00
Dividende brut	1,00	0,80	0,84	1,00	1,24
Dividende net	0,75	0,60	0,63	0,75	0,93
Cours de Bourse					
Clôture de l'exercice	55,99	53,65	71,49	69,25	72,00
Maximum	62,89	59,99	71,49	74,75	76,88
Minimum	51,00	55,00	54,61	60,40	68,52
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 Par taxes, on entend les accises et les cotisations d'emballages

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

³ Cotation sur Euronext Brussels (Code ISIN: BE 0003798155)



“Nous entendons poursuivre notre croissance durable et rentable et asseoir davantage notre position sur les marchés.”

Marc du Bois,
Administrateur délégué



Spadel « on the move » et toujours meilleur

L'année 2014 a été un bon cru pour Spadel. Le Groupe enregistre pour la 4^{ème} année consécutive une croissance de sa performance supérieure au plan stratégique 2011-2015. Plusieurs indicateurs sont au feu vert:

“Réaliser une croissance pendant quatre années consécutives sur un marché fortement concurrentiel et dans un contexte économique difficile est un beau challenge qui mérite d'être souligné.”

Johnny Thijs, Président

- nos volumes affichent une augmentation de près 10 % influencée notamment par l'intégration complète de Carola, société acquise en juillet 2013;
- notre résultat d'exploitation s'élève à 23,5 millions d'euros, soit une hausse de 35,7 %;
- nos positions sur nos marchés se sont maintenues, voire développées, nonobstant une concurrence de plus en plus âpre des marques de distributeurs.

Nous nous réjouissons de constater que l'ensemble de nos marchés ont contribué au résultat. Au Belux, nos volumes ont progressé de 4 %, ce qui s'est traduit dans un renforcement de notre leadership sur ce marché historique. Aux Pays-Bas, nous avons pu récupérer 100 % de la distribution de nos marques, ce qui a favorisé positivement nos parts de marché à la grande satisfaction de nos clients. En France, l'eau minérale naturelle Wattwiller a vu ses ventes croître de 8 %. L'intégration de Carola au sein de Spadel France est finalisée et le travail de repositionnement de la marque est en cours. L'intégration de SAP dans nos deux filiales alsaciennes est achevée. Enfin, au Pays de Galles, nous avons enregistré en 2014 des ventes record de 40 millions de litres positionnant la marque Brecon Carreg comme leader de ce marché régional.

2014 fut donc une année fructueuse pour Spadel.

La performance financière est le résultat de la conjonction de plusieurs éléments.

Tout d'abord, le dynamisme publi-promotionnel placé sur toutes nos marques dans tous nos marchés et une stratégie d'innovation pointilleuse avec, entre autres, le succès engrangé avec 'Spa Pétillant &' au Benelux. S'ajoutent aussi une gestion rigoureuse de l'ensemble de nos coûts sur tous nos sites industriels, un faible prix des matières premières et des conditions climatiques favorables pour notre métier.

Tous ces efforts couplés à la motivation des équipes se sont traduits par un résultat en hausse significative.

En tant qu'acteur régional avec des marques fortes, nous restons vigilants à leur développement dans un contexte concurrentiel animé.

Quant à notre stratégie de développement durable 2015-2020, elle est en ligne avec nos ambitions. En 2014, nous avons célébré le 125ème anniversaire de la première zone protégée pour l'eau minérale naturelle en Europe, décrétée à Spa en 1889. Spadel est reconnu comme la référence européenne en matière de gestion durable des ressources d'eaux naturelles. Le Groupe s'est, en outre, hissé dans le top 10 des entreprises européennes les plus durables dans le cadre des European Business Awards parmi 17.000 entreprises.

Un nouveau membre a rejoint le Conseil d'Administration en 2014. Forte d'une expérience avérée dans le secteur de l'eau sur le marché français, Madame Anne Charlotte Amory, de nationalité française, apporte une plus-value au

Conseil. Sa nomination traduit également notre volonté de féminiser cet organe.

En octobre de l'année dernière, Spadel « on the move » s'est aussi concrétisé par le déménagement du siège social dans un bâtiment qui facilite la collaboration étroite entre les différents départements. Cette collaboration s'inscrit dans le cadre de notre vision « one team, one company » et de notre volonté de devenir un « Great Place to Work ».

Spadel nourrit des ambitions claires à court et à long terme. Nous entendons poursuivre notre croissance durable et rentable et asseoir davantage notre position sur les marchés. En 2015, la communication de Spa fera l'objet d'une refonte complète et d'un important rebranding. L'architecture de la marque Bru fera, elle aussi, peau neuve.

Réaliser une croissance pendant quatre années consécutives sur un marché fortement concurrentiel et dans un contexte économique difficile est un beau challenge qui mérite d'être souligné. Spadel entend encore améliorer et consolider son organisation. Le Conseil d'Administration souhaite renouveler sa confiance envers le Comité Exécutif et tous les collaborateurs du Groupe. Le Conseil tient à les remercier pour leur dévouement et leur efficacité.

Comité Exécutif



De gauche à droite

Erika De Vos ⁽¹⁾
Directrice des Ressources
Humaines

Dirk Van de Walle
Country Director Belux et Export

Stefan De Clercq
Country Director Pays-Bas

Marc du Bois
Administrateur délégué –
Président du Comité exécutif

Franck Lecomte
General Manager France & UK

Didier De Sorgher
Directeur Financier

Vincent Mazy
Directeur Opérations

Mary Yvonne Franceschini
Assistante

¹ Jusque fin mars 2015

Conseil d' Administration



De gauche à droite

Marc du Bois
Administrateur

Anne Charlotte Amory
Administrateur

Roland Vaxelaire
Administrateur

Johnny Thijs
Président

Axel Miller
Administrateur

Frank Meysman
Administrateur

Jean Vandemoortele
Administrateur

janvier



Spadel

est élu
dans le top 10
européen des
entreprises
durables



mars

Nouvelle
bouteille
50 cl

**BRECON
CARREG**

mars



Lancement de
Spa Citrus Fruit

avril

Lancement de
Spa Fruit Grenadine



juin



Label

« **Lean & Green** »

pour notre
chaîne logistique

mai

Activation de

Mister BRU

qui sillonne
la Belgique pour
surprendre les
consommateurs

juillet

Nouveau bouchon
pour
WATTWILLER



octobre

Spa fête les **125 ans**
du premier
périmètre de protection
des eaux minérales naturelles en Europe



Nouvelle
campagne Carola
et nouveau
decor packaging

octobre

décembre



**BRECON
CARREG**

dépasse
pour la première fois de son histoire les
40 millions de litres
en volume

décembre

Nouvelle bouteille
1L Wattwiller



SPADEL: « Quand l'homme protège l'eau, l'eau protège l'homme »

Spadel est un groupe européen qui produit et commercialise des eaux minérales naturelles, des eaux de source et des boissons rafraîchissantes à base d'eau minérale naturelle. En tant que référence européenne en matière de protection des ressources naturelles, Spadel a été élu dans le top 10 européen des entreprises durables en 2014. Spadel dispose de 5 sites de production:

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

Fin 2014, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires (hors taxes) de 231,1 millions d'euros et un bénéfice d'exploitation de 23,5 millions d'euros. Spadel, dernier grand minéralier indépendant familial belge, emploie 747 personnes et est leader au Benelux dans le secteur des marques d'eaux minérales naturelles. Le volume total vendu en 2014 s'élève à 576 millions de litres.

La stratégie de Spadel est axée sur le développement de marques régionales fortes qui représentent une image de qualité.

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 en 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.
- Être à l'écoute de toutes nos parties prenantes pour construire ensemble une entreprise durable dans un monde durable.

Nos valeurs

- Passion
- Progrès
- Proximité
- Ouverture

Structure du Groupe

- Spadel S.A. pour la Belgique, le Grand-Duché de 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 Ribeuwillé pour la France
- Brecon Mineral Water, succursale de Spa Monopole S.A., pour la Grande-Bretagne

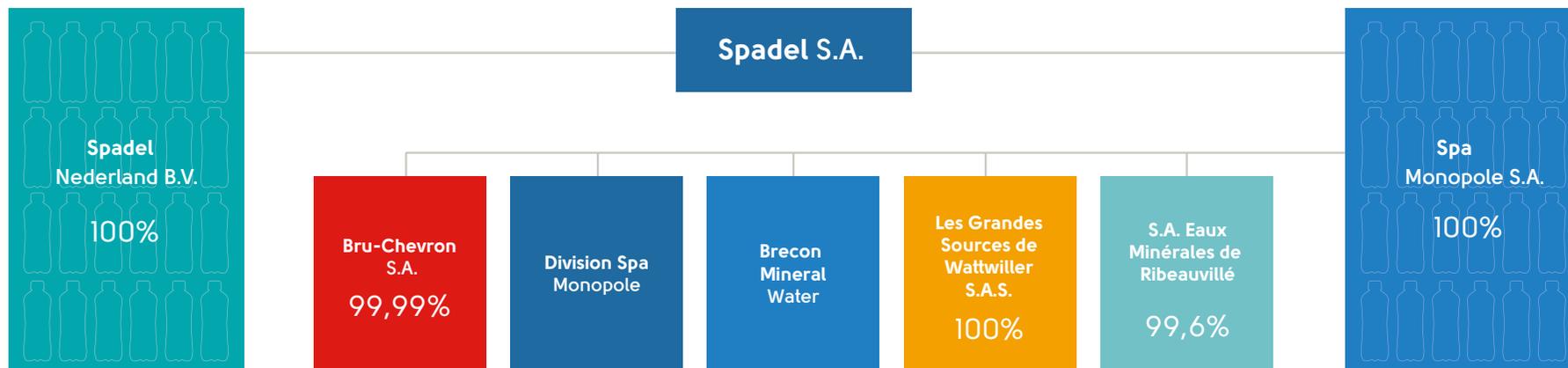
Comité Exécutif

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

Effectif Groupe Spadel fin 2014: 747



Organigramme



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

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.

Elle convient à tous, à tout moment et sans restriction.

Il existe une bouteille Spa Reine pour chaque occasion et pour tous les besoins. Chaque format PET (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 sport, au travail ou simplement lors d'un repas familial. Spa Reine est la première marque en Europe à proposer des bouteilles en PET contenant 50 % de matière recyclée. Les étiquettes sont fabriquées en papier recyclé et imprimées avec de l'encre végétale. Spa Reine présente 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

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 fines 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 1L).

« 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, 1 L et 1,25L) et en bouteilles en verre (50 cl et 75 cl).



Bru

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.

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 PET sont disponibles en 50 cl, 80 cl et 1,25 L.



Info: www.bru.be

Wattwiller

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.



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). Les bouteilles PET ont depuis 2014 un bouchon unique en forme de fleur facilitant l'ouverture.

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 plus de 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) et pétillantes (la Rouge).

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^{ère} 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 entre l'eau minérale naturelle intensément pétillante de Spa et un zeste d'arôme naturel de citron ou de menthe. 100 % naturel, sans sucre ajouté et 0 calorie. La gamme s'est

élargie en 2015 avec 2 nouvelles variétés: Pamplemousse et Cassis.

Carola

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

Les limonades

Spa Citron, 100 % naturel

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

Spa Fruit

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 bouteilles PET (50 cl et 1,5 L), en

bouteilles en verre (25 cl et 1 L) et en cannette (33cl).

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.



“Le département RH contribue au développement d’une organisation dans laquelle les collaborateurs travaillent avec plaisir et où ils sont continuellement stimulés à améliorer leurs performances individuelles et collectives.”

Erika De Vos, Directrice RH

En 2014, nous avons calqué notre politique RH sur la stratégie de l’entreprise.

L’engagement de nos collaborateurs joue, une fois encore, un rôle clé: il s’agit de bâtir une organisation où les collaborateurs aiment travailler et où ils sont constamment encouragés à améliorer leurs performances individuelles et collectives. Cette approche est alimentée par la clarté de la vision et de la stratégie de l’entreprise, mais aussi par le feedback, l’appréciation et les possibilités de développement. La culture de la concertation et la collaboration interdépartementale sont, à cet égard, renforcées en permanence.

Organisation interne

L’organisation continue de mettre l’accent sur la responsabilité finale générale propre par marché, avec un fonctionnement plus ciblé et axé sur les conditions de marché spécifiques et locales. Une attention particulière est accordée au recrutement de collaborateurs compétents et au développement de notre capital humain par le biais de formations commerciales poussées (Benelux) et de formations en gestion de projet, notamment.

Aux Pays-Bas, une équipe de délégués commerciaux a été mise en place pour accroître la visibilité de nos marques dans les points de vente.

L’intégration de la « S.A. Eaux Minérales de Ribeuuillé » en France s’est poursuivie en 2014. Au niveau organisationnel, une seule équipe France a été constituée dans le but de renforcer le positionnement des deux marques, Carola et Wattwiller, sur le marché français. Le transfert physique de tous les services d’appui sur l’un des deux sites est en cours de préparation. Un responsable RH local a été engagé pour prendre en charge l’aspect « humain ».

À Spa Monopole, l’accent a été mis sur la réorientation interne des ouvriers, dans le cadre du projet LGV



(rationalisation des flux logistiques) et en concertation avec la délégation syndicale. Une plus grande attention est, par ailleurs, accordée à la sécurité au travail.

Processus de Performance Management

Dans le cadre de notre ambition de faire de Spadel un lieu de travail encore plus agréable, des compétences et des objectifs de durabilité ont été intégrés aux procédures d'évaluation. En 2014, le processus de Performance Management a été intégralement mis en œuvre. Un coaching a été offert aux people managers. Il portait sur la fixation des objectifs, la fourniture d'un feedback et l'organisation d'une évaluation finale. Le tout afin de 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.



Innovation booster @ Spadel

Dans la mesure où l'innovation est l'un des leviers clés pour permettre à Spadel de réaliser sa croissance ambitieuse, l'organisation a déployé le projet « Innovation booster ». Le projet vise l'amélioration du processus d'innovation chez Spadel ainsi que l'instauration d'une

« culture de l'innovation » qui incite les managers à se montrer créatifs, à sortir des sentiers battus et à faire preuve d'un plus grand esprit d'entreprise. Une



équipe pluridisciplinaire de senior managers se concertent pour définir un « way to go forward » durable et approprié, via des séances spéciales et une concertation interdépartementale.

Classification des fonctions et politique de rémunération

La refonte complète de la classification des fonctions et de la politique de rémunération pour les cadres a été finalisée, en tenant compte de la réalité de notre entreprise et de la stratégie commerciale. Le deuxième trimestre de 2014 fut placé sous le signe de l'amélioration de la transparence et de la clarté dans ce cadre, en ce qui concerne, d'une part, les directives générales au niveau du Groupe et, d'autre part, la situation individuelle de chaque travailleur.

La révision de la classification des fonctions pour les employés sera entamée en 2015. Elle commencera par une mise à jour des descriptions de fonction. Pour maximiser les chances de réussite, tous les collaborateurs participeront à un atelier et bénéficieront d'un coaching individuel. Nous miserons, ici aussi, sur la transparence et la clarté.

Déménagement du siège

En 2014, le siège de l'entreprise a déménagé. L'occasion idéale pour mettre en œuvre une nouvelle méthode de collaboration, plus flexible. Le choix du bâtiment et l'aménagement ont été dictés par une volonté de créer un environnement de travail dynamique et motivant, conformément aux valeurs de l'entreprise, à notre stratégie de durabilité et à nos objectifs commerciaux.

Un lieu de travail unique (« one table ») a été créé pour renforcer le sentiment de solidarité et l'esprit d'équipe: « One team, one company ». Il s'agit d'une immense table d'un peu plus de 190 mètres où chacun dispose d'un poste de travail, quels que soient son niveau et sa fonction au sein de l'entreprise.



Recrutement

Spadel reste indéniablement un employeur dynamique et stimulant qui apprécie les profils compétents, créatifs, orientés client et capables de travailler en équipe. Il propose, en outre, un bel éventail de produits de qualité renommés. Nous continuons d'investir dans des actions destinées à améliorer notre image d'employeur, notamment en



intensifiant notre présence sur LinkedIn et en dotant notre site d'emploi d'une page dédiée au recrutement des ouvriers à Spa Monopole.

Succession Planning

Une approche proactive de l'employabilité durable nécessite que les collaborateurs RH, de même que l'entreprise, lèvent régulièrement les yeux pour se tourner vers l'avenir. De quelles compétences aurons-nous besoin demain ? La succession est-elle assurée en interne ? Une approche de Succession Planning est mise en place pour garantir une circulation suffisante au sein de l'entreprise, l'objectif étant de placer la bonne personne au bon endroit et au bon moment. Cette approche sera reconduite en 2015.



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



L'excellence opérationnelle dans les usines

“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. Des investissements industriels importants sont également consentis chaque année pour contribuer à atteindre cet objectif.”

Vincent Mazy,
Directeur des Opérations

L'année 2014 a été riche en projets industriels.

En France, l'implémentation de SAP dans les sites des Grandes Sources de Wattwiller et des Eaux Minérales de Ribeauvillé (Carola) permet de bénéficier d'un système d'information centralisé et commun avec le Groupe. La ligne de production de bouteilles PET, à Ribeauvillé, a aussi été modernisée.

Le site gallois a lancé une nouvelle gamme de petits formats avec de nouvelles formes de bouteilles et une bague basse. Le site continue d'investir afin d'améliorer sa productivité et sa flexibilité.

Notre dépôt aux Pays-Bas a été intégré dans notre réseau SAP.

En Belgique, nous avons obtenu pour Spa Monopole le label « Lean and Green » qui couronne les entreprises qui diminuent leur impact écologique dans leurs activités logistiques et de transport. Avec l'ensemble des transporteurs de Spadel, nous continuerons à intensifier nos efforts pour réduire notre empreinte carbone.

À Spa Monopole, grâce à une amélioration du rendement des lignes de production et une gestion maîtrisée de la main d'œuvre, le nombre de bouteilles produites par heure de main-d'œuvre a augmenté de 7 % par rapport à 2013. Ce ratio s'établit donc en 2014 à 955 bouteilles/heure de main-d'œuvre.

Les sites de Spa et Bru ont enregistré leur taux de non-qualité le plus bas depuis 5 ans.

Ces améliorations opérationnelles sont confirmées par les bons résultats en matière de plaintes consommateurs. Le site de Bru enregistre son niveau le plus bas depuis 5 ans.

Notons aussi des économies importantes réalisées par le Département Achat au niveau du Groupe dans le cadre de l'excellence opérationnelle.

La sécurité est l'objectif n° 1 des sites de production. Depuis toujours, nous investissons dans des technologies et des équipements qui améliorent la protection et le bien-être des travailleurs. En vue d'aller encore plus loin et d'améliorer nos performances de sécurité, nous avons lancé, sur le site de Bru-Chevron, un projet destiné à développer une culture de sécurité comportementale. Sur la base de ces résultats positifs obtenus, nous

développerons le même projet à Spa Monopole en 2015.

2015 sera caractérisée par des investissements très importants dans tous nos sites industriels, à Spa Monopole en particulier avec un niveau « record » d'investissements, entre autres dans un ambitieux projet d'automatisation des flux de stockages et dans une toute nouvelle ligne aseptique qui alimentera notre innovation.

Deux projets continueront à animer également les équipes, à savoir:

- la maintenance préventive centrée sur la fiabilisation de nos équipements;
- l'amélioration continue opérationnelle: au travers d'une ligne pilote, des groupes d'amélioration « méthodes » et « chasse aux pertes » se mettront en place afin d'encore améliorer nos processus de manière durable.



Le site Carola à Ribeauvillé (France)





“Nous poursuivons notre politique de croissance rentable par un investissement important dans le soutien de nos marques, tant dans la consommation à domicile que dans le secteur out-of-home”

Dirk Van de Walle, Country Director

Le marché total des eaux minérales naturelles au Belux a affiché en 2014 une croissance de 2,7 % par rapport à 2013 et confirme ainsi, depuis plusieurs années déjà, le regain d'intérêt pour cette boisson. L'année 2014 fut un bon millésime pour les eaux minérales naturelles de Spadel.

Le marché de la consommation à domicile d'eau minérale naturelle a progressé de 4,5 % en valeur et de 4,6 % en volume. Dans ce segment, nos volumes ont suivi la même progression et nos marques y ont maintenu leurs parts de marché, soutenues notamment par la bonne performance des eaux pétillantes et des petits formats ainsi que par une activation très dynamique des marques. Cette progression peut s'expliquer par l'intérêt soutenu que portent les consommateurs à l'eau minérale naturelle, par nos plans commerciaux et marketing dignes d'un leader du marché et par des conditions climatiques favorables, malgré un été moyen. Nos volumes dans le secteur de la consommation hors domicile ont aussi connu une belle progression en 2014.

La belle prestation de Spadel sur les marchés belge et luxembourgeois est donc à souligner, a fortiori dans un marché caractérisé par une forte concurrence des marques de distributeur et du hard discount.

Consommation à domicile

Le marché de la consommation à domicile d'eau minérale naturelle poursuit sa croissance. Il représentait, en 2014, 1.045 millions de litres, dont 76 % pour l'eau plate et 24 % pour l'eau pétillante. Spadel consolide sa position de leader sur le marché total des eaux minérales naturelles dans la consommation à domicile. 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 nos 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. Signalons aussi l'excellente performance de nos équipes commerciales qui ont décroché une belle deuxième place dans le classement « Advantage - Customer satisfaction survey retail 2014 » organisé chez l'ensemble de nos clients.

Spa Reine

Dans le segment total des eaux minérales naturelles plates, Spa Reine stabilise ses parts de marché en volume et en valeur. Dans le segment des « marques » d'eaux minérales naturelles (Open market), elle affiche une progression en volume et en valeur par rapport à des marques concurrentes. Spa Reine reste donc de loin l'eau minérale naturelle préférée des Belges.



Les petits formats continuent leur progression et répondent ainsi à une consommation nomade. Le format familial de 1,5 L souffre de la concurrence du hard discount.



Spa Reine a bénéficié d'une campagne d'activation (radio,

Internet, sampling) autour de deux grands moments-clés: « wake-up » et « driving ». Le programme d'information Club Maman-Bébé a été élargi aux enfants jusqu'à 3 ans. Il prévoit des lettres d'information, des étiquettes personnalisées, des concours, etc. La page Facebook de Spa connaît aussi un vif succès avec plus de 113.000 fans, véritables ambassadeurs de la marque.

Gamme pétillante

Le marché des eaux pétillantes a connu une croissance en volume (+ 1,8 %) et en valeur (+ 2,8 %). Dans un marché soumis à la forte concurrence des marques de distributeur, Spadel renforce sa première place dans le segment des marques

d'eaux pétillantes. Spa Barisart termine l'année sur une très belle progression, entre autres, du format 1 litre. Spa Pétillant a été soutenue par la campagne « Faites pétiller votre quotidien » à travers des actions de dégustation et d'échantillonnage, avec la grande action d'été « Spa Sparkling Splash bar ». Après son lancement en 2013, l'innovation Spa Pétillant & en deux variétés Menthe et Citron est montée en flèche en 2014. Après un an, Spa Pétillant & a déjà atteint une belle part de marché en volume de 18,4 % dans le segment des eaux aromatisées.

L'eau minérale Bru a très légèrement progressé en valeur, mais légèrement reculé en volume. La campagne « Mister Bru », qui sillonnait les restaurants et les grandes surfaces pour surprendre les consommateurs et clients, a été fortement relayée à la radio et sur Internet. La



page Facebook Bru compte plus de 65.000 fans. Bru était présente à de nombreux événements culinaires comme Culinaria, Antwerpen Proeft et Eat Brussels.

Limonades

La nouvelle Grenadine de Spa a fait son grand retour dans les rayons après une absence de plusieurs années, et ce, pour le bonheur des enfants et des

nostalgiques de cette saveur fortement appréciée par les consommateurs belges. Elle a été soutenue par de nombreuses actions d'échantillonnage, car « la goûter, c'est l'adopter ! » Les cannettes Spa Citron et Spa Lemon-Cactus ont également bénéficié d'une belle visibilité en



affichage en rue. Les parts de marché de nos limonades restent faibles, mais ont connu une légère progression en 2014.

Consommation hors domicile

Nos volumes dans le marché de la consommation « out-of-home » ont progressé de 3 % par rapport à 2013, malgré des mois d'été peu propices pour les terrasses des établissements horeca. Cette belle performance est le résultat d'un référencement accru de Spa et Bru, ainsi que d'un renforcement de nos divers partenariats: de nombreux nouveaux clients ont opté pour la qualité de nos marques et services, tant dans l'horeca que dans la haute gastronomie. Spadel a également développé un partenariat structurel pour ses distributeurs ethniques, qui constituent un marché en croissance. Nous renforçons aussi notre importante présence dans le créneau des hôpitaux et des entreprises. Avec Bru, nous restons la marque d'eau

minérale naturelle appréciée et recommandée par les bonnes tables et les experts en gastronomie.

Perspectives 2015

Nous poursuivrons notre politique de croissance rentable par un investissement important dans le soutien de nos marques, tant dans la consommation à domicile que dans le secteur « out-of-home ». 2015 sera une année importante, marquée par une toute nouvelle communication et par un rebranding de Spa. Les différentes marques de l'eau minérale naturelle préférée des Belges seront regroupées sous une même identité commune. La marque Bru fera aussi l'objet d'un « rajeunissement », qui sera accompagné par une nouvelle communication. Compte tenu du succès des eaux aromatisées Spa Pétillant &, nous élargirons la gamme à de nouvelles variétés: pamplemousse et cassis. L'année 2015 sera riche en importants repositionnements stratégiques et verra la poursuite de notre politique d'innovation.





En 2014, le marché total de l'eau en bouteille a connu une croissance de volume de 3,8 % aux Pays-Bas. Si le marché de la consommation à domicile ('Home') a connu une belle augmentation, le segment de la consommation à l'extérieur ('Out of Home') a poursuivi sa baisse. La croissance totale montre que les consommateurs font preuve de toujours plus d'ouverture pour les alternatives saines et qu'ils savent mieux apprécier les propriétés uniques de l'eau minérale naturelle. La croissance de ce segment est essentiellement imputable à Spa qui, en tant que leader du marché et avec ses clients, a continué à renforcer la catégorie et a insufflé une nouvelle vie au segment des eaux pétillantes aromatisées

avec Spa Pétillant & Spadel Nederland a connu une belle année 2014, marquée par une distribution en hausse, des projets commerciaux et marketing performants, l'innovation et une grande satisfaction des clients.

La sensibilisation aux habitudes saines en matière d'alimentation et de boisson explique aussi l'essor de la consommation d'eau. Le marché des soft drinks continue, en effet, à baisser. Dans un contexte concurrentiel accru, Spa a enregistré une bonne performance sur tous les segments et a pu clôturer l'année sur des parts de marché en hausse, tant en volume qu'en valeur.

Consommation à domicile

La vente d'eau minérale naturelle dans le secteur du détail a augmenté en 2014 par rapport à 2013. Les Néerlandais sont toujours mieux sensibilisés à la valeur ajoutée de l'eau minérale naturelle. La consommation d'eau en bouteille aux Pays-Bas est toutefois encore inférieure à celle des pays limitrophes. Il importe donc de continuer à promouvoir l'importance de boire suffisamment en général, de l'eau en particulier. Le marché reste particulièrement concurrentiel, avec une augmentation de la part de marché des marques discount et des marques de distributeur. La part de marché totale de Spa (eau et limonades) a connu une belle croissance, l'année passée. La conjonction de la puissance de la marque Spa et de tous les efforts consentis sur le plan de l'innovation et des emballages a renforcé notre position

"Spadel Nederland a connu une belle année 2014, marquée par une distribution en hausse, des projets commerciaux et marketing performants, l'innovation et une grande satisfaction des clients."

Stefan De Clercq,
Country Director

de leader aux Pays-Bas et dans le secteur de l'eau minérale naturelle.

Spa Reine

La part de marché de Spa Reine dans le segment des eaux minérales non pétillantes a augmenté en volume, mais a légèrement baissé en valeur à la suite de la pression sur les prix dans le secteur de la distribution. Spa Reine reste la marque d'eau préférée aux Pays-Bas. En 2014, elle a fait l'objet d'une campagne télévisée qui a mis l'accent sur les habitudes de consommation spécifiques des Néerlandais et, plus particulièrement, sur Spa Reine 50 cl à boire en déplacement.

Spa Pétillant

Sur le marché des marques d'eau minérale naturelle pétillante, Spa reste incontestablement la plus grande marque: 1 Néerlandais sur 3 opte pour Spa Barisart ou Spa Marie-Henriette. Nos parts de marché ont augmenté tant en volume qu'en valeur. Spa Pétillant a bénéficié, l'année passée, d'un soutien pendant 18 semaines par le biais d'une publicité télévisée combinée à une vidéo en ligne.

Spa Pétillant &

Spa s'est installée avec succès sur le segment de l'eau aromatisée (0 calorie) qui a contribué de manière substantielle à la croissance de la consommation d'eau minérale aux Pays-Bas et au rajeunissement de l'image de marque de Spa Pétillant. La distribution dans le détail approche les 100 % en 2014, ce qui illustre l'intérêt que suscite ce nouveau segment. Fort de ce succès, Spa Pétillant

& sera étendu, en 2015, aux saveurs Cassis et Pamplemousse.

Limonades

La part de marché des limonades Spa pétillantes et non pétillantes a légèrement augmenté en volume et en valeur à la suite, entre autres, d'une distribution améliorée. En 2014, la nouvelle saveur Citrus Fruit a rejoint la gamme des rafraîchissements pétillants de Spa Fruit, tandis que Spa Fruit Framboise a disparu des rayons. Nous avons lancé sur les principales chaînes néerlandaises de télévision une nouvelle publicité en 2014 sur le thème « Denk fris. Spa Fruit » (Pensez frais. Spa Fruit). Notre Spa Citron 100 % naturel unique a également fait l'objet d'un soutien. Une action de sampling a permis à plus de 340.000 consommateurs de goûter la fraîcheur de Spa Citron ou du tout nouveau Spa Citrus Fruit. Car qui y goûte en devient immédiatement fan !



Consommation à l'extérieur

Le marché total des eaux et boissons rafraîchissantes dans le segment « Out-of-Home » a connu une légère

baisse en 2014. Nos parts de marché en volume suivent cette tendance, mais augmentent légèrement en valeur. Nos marques restent clairement leaders dans les différents segments « Out-of-Home », en l'occurrence l'horeca, le catering, le canal convenience et les stations-service. L'année passée, de nombreux nouveaux clients ont choisi les produits Spa dans divers segments de la consommation à l'extérieur. La croissance de Bru dans les meilleurs restaurants se confirme.

Durabilité

À l'occasion du 125e anniversaire de la première zone protégée pour l'eau minérale naturelle, à Spa, nous avons transmis notre vision de la durabilité aux parties prenantes par le biais d'un bus Spa itinérant. Avec le concours de Natuurmonumenten, nous avons mis sur pied l'action « Spa geeft de natuur door » (Spa fait passer la nature) et notamment souligné l'importance de la biodiversité. À cet égard, nous avons soutenu la protection de la zone naturelle unique du Brabantse Wal.

Dans le cadre de notre stratégie de durabilité, nous avons conclu un partenariat avec la commune de Breda et la GGD (région santé) pour stimuler la consommation d'eau chez les jeunes de 0 à 12 ans. Ce partenariat s'inscrit dans le programme « Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG) » et, plus particulièrement, dans la campagne « DrinkWater ».

Reconnaisances

En 2014, la bouteille Spa Reine Kids 33 cl a décroché le Food Award 2014. Spa Pétillant & 50 cl a été couronné meilleur lancement dans le segment « Out of

Home » et a aussi obtenu le trophée de Produit de l'Année, décerné par « Out of Home Shops ». Dans l'enquête annuelle « Indistributie » menée dans le secteur néerlandais du détail, nous passons de la 19e à la 7e place au sein du top 75 des produits de marque A: une belle reconnaissance des efforts commerciaux que nous menons, avec nos clients, pour concrétiser ensemble une croissance durable et rentable.



Perspectives 2015

Sur un marché où la pression concurrentielle reste forte, Spa continuera à renforcer sa position de leader et à faire croître la catégorie des eaux minérales naturelles. L'innovation reste le moteur de la croissance et vise de nouveaux moments de consommation, de nouveaux formats et de nouvelles saveurs. En 2015, la communication de Spa fera peau neuve, entre autres avec un nouveau logo. Nous attachons une grande importance à la satisfaction du client et continuerons donc sans relâche à collaborer avec tous les partenaires Home et Out-of-Home pour concrétiser une croissance saine.



“2014 restera comme l’année de l’intégration de Carola au sein de la structure France, avec une forte mobilisation de l’ensemble des collaborateurs pour définir une nouvelle stratégie commerciale marketing, une nouvelle organisation et des processus communs aux sites de Wattwiller et Carola.”

Franck Lecomte, Directeur Général

Le marché total de l’eau minérale naturelle dans l’Hexagone poursuit sa belle croissance en volume (+2,8 %) et affiche aussi en 2014 une légère progression en valeur (+0,3 %), contrairement à 2013. En France, les ventes de nos eaux minérales naturelles Wattwiller ont progressé de plus de 8 %. 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. Les parts de marchés de notre marque Carola se tassent légèrement, principalement suite à une diminution volontaire de la pression promotionnelle. Carola a finalisé son étude de positionnement, ainsi que les travaux de rénovation de son packaging et son plan de communication dans le cadre de la relance de la marque.

Wattwiller

En 2014, Wattwiller a poursuivi sa croissance dans la plupart des régions. En eau plate, malgré une faible pression promotionnelle, ses parts de marché ont progressé de 4 % en volume et 3 % en valeur. Les petits formats constituent le principal levier de croissance. En pétillant, Wattwiller a également augmenté sa part de marché en volume jusqu’à 2,8 % en Alsace (parmi les meilleures croissances en rayon). Wattwiller termine l’année avec une part de marché en valeur de 7,3 % dans sa région de prédilection, l’Est de la France. L’année a été marquée par le lancement de la nouvelle bouteille 1 L Wattwiller et par les nouveaux bouchons originaux en forme de fleur pour faciliter l’ouverture et dont les premiers résultats sont encourageants.

2014 a été donc une année prospère 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.

Le partenariat avec la Fondation de Recherche sur l'Hypertension artérielle se poursuit dans le but de soutenir la recherche dans le domaine de l'hypertension artérielle et des maladies associées. Avec ses sources en Alsace, Wattwiller continue également à soutenir des actions locales.

Carola

L'année écoulée a été une année de transition pour la marque Carola, acquise en juillet 2013. Les plans de

communication et commerciaux ont été revus afin de donner une nouvelle jeunesse à la marque qui a fêté ses 125 ans en 2013. Dans le secteur CHD (consommation hors domicile) qui continue à souffrir (-7 %), la marque est plus solide et affiche un très léger recul en volume de 1 %. Dans la région Est de la France, Carola connaît un recul dû au niveau de pression promotionnelle inférieure à celle de 2013 dans un marché qui est fortement soutenu par la promotion. Carola pétillant, n° 1 incontestable en notoriété et image, y reste confortablement à la deuxième place avec une part de marché en valeur de 16,8 %.

Spadel a investi dans plusieurs projets pour la relance de Carola avec de nouveaux décors packaging, de nouvelles étiquettes, le passage en bague basse des bouteilles et 4 nouveaux parfums 100 % naturels et sans sucre pour les eaux aromatisées. Une nouvelle campagne média a démarré pour annoncer le retour de cette marque d'eau fortement ancrée en Alsace auprès des consommateurs.

Carola continue également à apporter son aide à de nombreuses associations en Alsace, dans le domaine tant de la gastronomie que du sport et de la culture. Avec la création d'un « webzine » (magazine sur Internet),

Carola soutient, dans le cadre d'une démarche sociétale, plusieurs initiatives remarquées sur son territoire historique.

L'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.

Entrepreneurs engagés

Wattwiller et Carola ont obtenu le label « Entrepreneurs engagés » qui valorise le rôle des entreprises dans l'économie nationale, via l'amélioration de leurs relations avec la grande distribution et la promotion de leurs marques et produits vers les consommateurs. Ce label consacre une démarche d'entrepreneur écoresponsable, qui mène par la suite à développer une entreprise citoyenne. Avec un score de 79 % pour Carola et 72 % pour Wattwiller, nous sommes bien au-delà des 65 % nécessaires pour obtenir ce label innovant.

Perspectives 2015

Pour Wattwiller, l'ambition en 2015 est de continuer à développer la marque au niveau national en capitalisant sur les innovations de 2014 et sur le développement de nouveaux projets. Cette volonté se traduira par des innovations sur les petits formats.

L'ambition de Carola est de retrouver la croissance sur son territoire historique dans le domaine de la consommation tant à domicile que hors domicile. Cette reconquête de parts de marché passera par l'innovation et par une politique promotionnelle en phase avec les attentes des consommateurs.





Le marché des eaux minérales naturelles au Royaume-Uni a poursuivi sa forte croissance (volume +9,8 % par rapport à 2013). La consommation d'eau embouteillée connaît un important regain d'intérêt, car elle répond à une conscientisation grandissante pour une consommation de boissons saines.

“Félicitations à l'ensemble des collaborateurs pour Brecon Carreg qui dépasse, pour la première fois de son histoire, le cap des 40 millions de litres vendus!”

Franck Lecomte,
General Manager

Au Royaume-Uni, notre eau minérale naturelle Brecon Carreg réalise encore une année remarquable avec un chiffre d'affaires en progression de près de 11 %, sur un marché très dynamique. Le travail réalisé sur la marque et sur la stratégie promotionnelle porte ses fruits. Brecon Carreg a ainsi dépassé les 40 millions de litres pour la première fois de son histoire. Les parts de marchés de Brecon dans sa région de base au Pays de Galles se sont significativement renforcées. Brecon Carreg Still y est devenu la marque n°1. Ses parts de marché dans son marché domestique, Wales & West, augmentent nettement grâce au résultat de l'eau minérale naturelle plate.

Ce résultat est aussi le fruit de partenariats renforcés avec des enseignes fortement ancrées dans le Pays de Galles. On constate effectivement, depuis plusieurs années déjà, une évolution de la consommation dans ce pays vers des marques locales, au détriment de marques étrangères. Le « locavorisme », mot qui désigne la volonté de consommer localement, entre dans les habitudes alimentaires des Gallois.

La belle performance de Brecon s'explique aussi par le dynamisme marketing



Autres marchés

de la marque qui a introduit, en novembre 2014, de nouveaux emballages pour ses différentes références. L'ancrage régional, comme produit du terroir, a été renforcé dans toutes les communications de la marque.

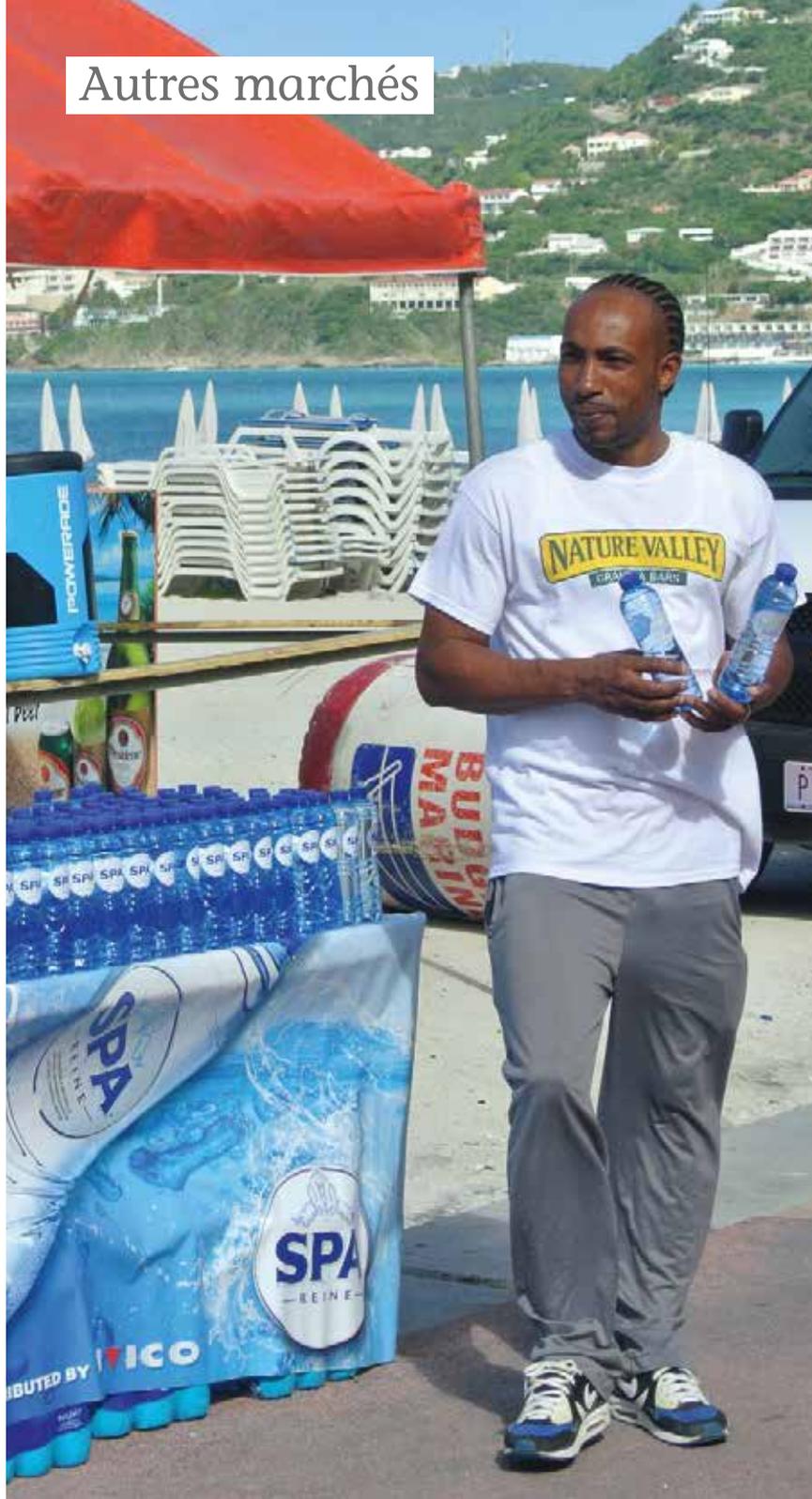
Toutes ces initiatives ont pour résultat que l'eau minérale naturelle plate Brecon Carreg est devenue, en 2014, la première marque d'eau au Pays de Galles, avec une belle progression des parts de marché en valeur et en volume.

Conjointement à ces initiatives, la marque a poursuivi sa stratégie de diminution de son empreinte écologique: réduction de 450 tonnes de CO₂ grâce à l'amélioration des bouchons et le passage à une bague basse.

Brecon Carreg s'attache à développer des partenariats avec des associations sportives et culturelles du Pays de Galles témoignant ainsi de son ancrage local.

Perspectives 2015

En 2015, Brecon Carreg va continuer à renforcer son ancrage local par des partenariats commerciaux afin d'augmenter sa visibilité et sa disponibilité au Pays de Galles ainsi que dans les régions limitrophes. Spadel investira dans l'outil industriel afin d'accroître sa flexibilité et sa performance, permettant ainsi de toujours mieux satisfaire ses clients.



Bien que la marque d'eau minérale naturelle Spa soit exportée dans plus de 30 pays, aux quatre coins du monde, le volume — en progression (+ 10 % par rapport à 2013) — ne représente que 1 % du volume total du Groupe.

Par rapport à 2013, seul le Moyen-Orient a connu une régression. Tous les autres continents (Afrique, Amérique, Asie) ont connu une progression au niveau des volumes. Même en Europe, partiellement en crise, nos marques se sont bien comportées, avec une performance de +15 %. Notre nouvelle stratégie Export nous a permis de renforcer notre présence dans des pays bien ciblés en Europe et en Asie.

La catégorie des eaux embouteillées est à nouveau en croissance et offre un potentiel au Groupe pour élargir ses activités exportatrices. Nous continuerons à renforcer notre présence dans les pays limitrophes à la recherche d'une eau de qualité et où le pouvoir d'achat est en augmentation.

Notre ambition au niveau de volumes exportés restera toujours en ligne avec l'ADN de Spadel et sa stratégie dans le domaine du développement durable.

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 sont stratégiques pour nous.

Développement Durable

Une entreprise « naturellement » durable

Le développement durable fait partie de notre ADN. La première mesure de protection des eaux de Spa date, en effet, de 1772. En 2014, nous avons célébré le 125^e anniversaire de la première zone de captage d'eau protégée d'Europe, créée à Spa en 1889.

En Belgique, cet anniversaire a été fêté lors d'un événement qui a rassemblé quelque 250 personnes: clients, spécialistes en environnement et autorités publiques, dont Marie-Christine Marghem, ministre fédérale du Développement durable. Aux Pays-Bas, un bus itinérant de Spa a sillonné le pays, s'arrêtant auprès des grandes enseignes et de rédactions de médias pour raconter la fabuleuse histoire des eaux de Spa et nos ambitions dans le domaine du développement durable.



Cet anniversaire était l'opportunité de rappeler non seulement le rôle de précurseur de Spadel dans la protection, mais aussi la reconnaissance dont le Groupe jouit comme référence européenne par excellence en matière de gestion durable des nappes aquifères. D'une façon générale, nous poursuivons les actions mises en place dans le but de réaliser nos ambitions en développement durable telles qu'elles ont été formulées dans la publication « Caring for our Community and the nature – preparing the future » (voir sur www.spadel.com). Cette stratégie repose sur 3 piliers:

- « Nature's best close to you »: la protection continue des ressources naturelles, une politique d'achats

durables, le développement de produits 100 % naturels.

- « Our footprint »: réduction de nos empreintes carbone et eau.
- « Great Place to Work & Responsible Partner for Society »: notre volonté de jouer un rôle important sur le plan social et sociétal.

Sur ces différents piliers, l'ensemble des sites a mis, en 2014, en place différentes initiatives dans le cadre de nos objectifs 2015-2020. Quelques exemples:

- L'empreinte CO₂ énergie du site de Spa Monopole a diminué de 10 %. Cette performance a été rendue possible par plusieurs facteurs: avant tout, une bonne maîtrise et une gestion responsable des besoins énergétiques dans tous les secteurs de l'entreprise (notamment l'isolation vapeur et la ventilation des

halls), une situation climatique favorable et un accroissement des ventes.

- Le ratio d'eau (pompée versus embouteillée) du site Spa Monopole s'est amélioré de 5 %, entre autres grâce à une meilleure gestion du débit et du planning.
- Brecon Carreg: réduction de 13 % de l'empreinte totale en CO₂ par litre grâce à l'allègement des bouteilles, à l'amélioration des bouchons et au passage à une bague basse.
- 11 nouveaux fournisseurs stratégiques se sont ajoutés à la plateforme Ecovadis dans le cadre d'une évaluation de leurs performances en matière de développement durable.

Au niveau du Groupe, notre empreinte CO₂ a ainsi diminué de 3,8 % par rapport à 2013.



<< Alain Hubert (Fondation Polaire) à l'anniversaire de 125 ans.



Les abeilles, sentinelles de l'environnement

Afin de mesurer la qualité de l'environnement et de la biodiversité dans la zone de protection des eaux minérales naturelles de Spa, Spadel a implanté plusieurs ruches, en collaboration avec la société BeeOdiversity.

Les abeilles constituent, en effet, un excellent outil de mesure. Les premiers résultats confirment l'impact très positif de la zone de protection sur la qualité de la biodiversité:

- la biodiversité y est très élevée (2 fois plus importante qu'en zone rurale);
- absence de contaminants (environ 500 composés testés);
- la population d'abeilles en bonne santé et en forte croissance (de 160.000 à 400.000 abeilles en 2014).

Devant ces excellents résultats, il a été décidé d'étendre cette initiative à l'ensemble de nos sites de protection.

L'Eaudyssée de Spa... de la goutte d'eau à la bouteille

Le Centre de visite à Spa Monopole, « L'Eaudyssée de Spa », a clôturé sa première année avec près de 15.000 visiteurs.

Ouvert fin 2013, il invite les visiteurs à un voyage fantastique qui dévoile les secrets de la pureté des eaux minérales naturelles de Spa, de leur percolation à leur filtration en passant par leur protection unique, pour apporter le meilleur de la nature. Le Centre s'inscrit dans la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise et est, avant tout, un outil dynamique et moderne de sensibilisation aux défis de la protection du cycle de l'eau et d'une gestion durable des emballages.

Le Centre est ouvert aux enfants et aux adultes. Les enfants (classes vertes ou avec l'école) découvrent l'information au moyen d'une tablette numérique qui les aide à trouver des réponses à une série de questions sur l'eau minérale naturelle et ses défis.

Depuis début 2015, l'Eaudyssée de Spa est également ouvert aux visites individuelles. L'information y est disponible en français et en néerlandais.

Plus d'informations sur www.eaudysseedespa.be



Thermalisme et santé

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. À la carte ? 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. Mais aussi 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 172.684 en 2014. Une équipe d'une trentaine de thérapeutes (esthéticiennes, kinésithérapeutes, 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-âge aux grands soins corporels (enveloppement personnalisé, gommage délicieux aux épices...), des soins Corps et Esprit, 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 l'exploitation de la marque SPA™ au travers de sa nouvelle gamme pour peaux sensibles formulée à partir de l'eau minérale Spa Marie Henriette, dont le lancement s'est fait en 2014.



Crème veloutée apaisante

Soothing velvet cream
Peau sensible
Sensitive skin

EAU THERMALE

SPA™

THERMAL WATER

50 ml e - 1.69 FL. OZ.





“L’année 2014 a été une belle année sur le plan financier. La plupart des indicateurs sont en progression avec une croissance soutenue de l’activité et la maîtrise des coûts dans le cadre de notre plan d’excellence opérationnelle. Nous maintenons le cap de notre plan stratégique.”

Didier De Sorgher
Directeur Financier

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 originellement 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 25 mars 2015.

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 entre autres 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 fonction-

nellement 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 la 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 consolidés de la Société, 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 14 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

En 2014, la Société n'a pas reçu 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 28 août 2014, 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.

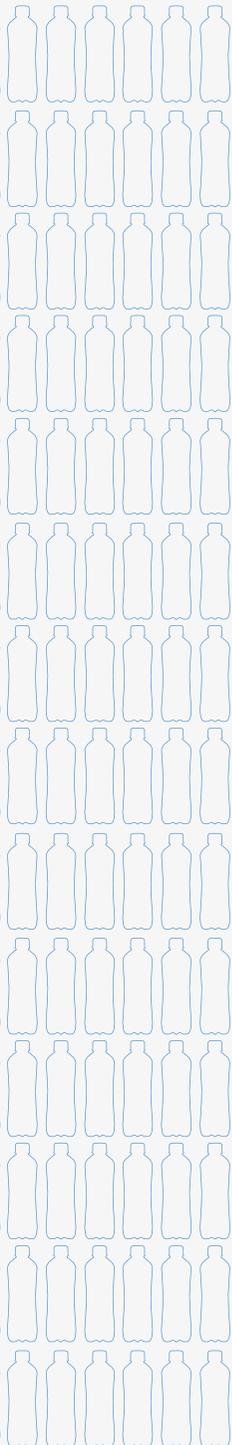
La structure de l'actionnariat et du contrôle final au 31 décembre 2014 se présente comme suit:

Nombre total d'actions (dénominateur): 4.150.350

	Actions représentatives du capital	
	Nombre d'actions	% du total
Finances & industries S.A. – Rosières	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 110.383 % parts correspondant à



55,89 % des parts sociales représentatives de son capital et donc 55,89 % des droits de vote si on ne tient pas compte d'une éventuelle suspension des droits de vote des 10.803 parts sociales propres détenues par Guyan et 59,12 % des droits de vote en tenant compte d'une éventuelle suspension de ces droits de vote;

- Finances & Industries S.A., qui détient 76.284 parts correspondant à 38,62 % des parts sociales représentatives de son capital et donc 38,62 % des droits de vote si on ne tient pas compte d'une éventuelle suspension des droits de vote des 10.803 parts sociales détenues par Guyan et 40,86 % des droits de vote en tenant compte d'une éventuelle suspension de ces droits de vote;
- Les deux enfants de Monsieur Marc du Bois.

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 25 mars 2015 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 25 mars 2015 de sept 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 Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel ⁽¹⁾ : Administrateur délégué de D'Ieteren, Administrateur de Carmeuse (Président), Duvel Moortgat et IPM (Président).	2018
Cofimatra S.A. dont le représentant permanent est Monsieur Roland Vaxelaire Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel: Fondateur et directeur général de Responsibility Management, Administrateur de Mérieux Nutrisciences, et de Doucet (Président).	2016

¹ Indique la situation des mandats extérieurs en 2014

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

Nom	Fin du mandat
Anne Charlotte Amory⁽²⁾ Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel: Présidente et co-fondatrice de la société 21-22, Membre du Comité Exécutif de la fondation de la Philharmonie de Paris	2020
Le Baron Vandemoortele Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel: Président du Groupe Vandemoortele, Administrateur de Dujardin Foods	2020
La BVBA M.O.S.T., dont le représentant permanent est Monsieur Frank Meysman Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel: Administrateur de WDP, Picanol, Thomas Cook (Président), Betafence (Président) et JBC (Président)	2016
La BVBA Thijs Johnny, dont le représentant permanent est Monsieur Johnny Thijs Occupation principale et/ou mandats en dehors du Groupe Spadel: Administrateur délégué de bpost ⁽³⁾ , Administrateur de Max Green (Président), Delhaize Group, USG People et Carmeuse.	2016

² Nommée par l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 12 juin 2014

³ Jusqu'à fin février 2014

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 25 mars 2015, de proposer à l'Assemblée Générale le renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Marc du Bois, pour une période de six ans prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale Ordinaire de 2021.

Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois en 2014. Le Conseil a examiné lors de ses réunions trimestrielles:

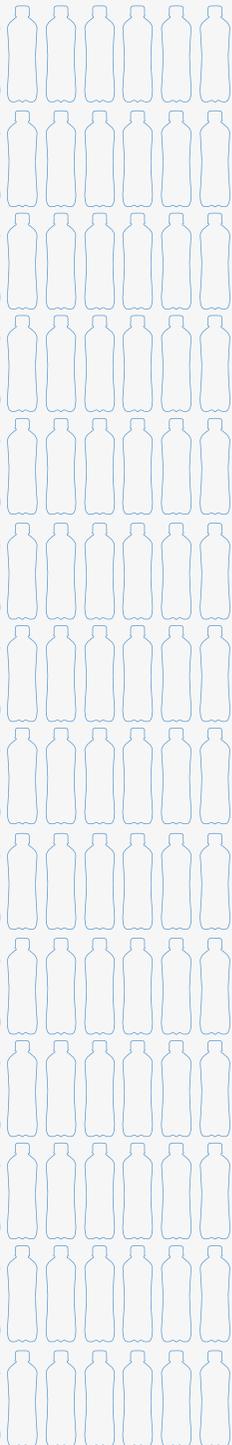
- le suivi de ses décisions;
- les rapports et recommandations des Comités d'Audit et de Nomination et Rémunération;
- l'évolution de la situation commerciale par marché, sur les marchés principaux du Groupe, par rapport au trimestre écoulé et à la date de la réunion avec un focus particulier sur les 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;
- les conclusions de l'évaluation du Conseil d'Administration et des Comités institués en son sein.

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 16 septembre 2014. Elle était consacrée à un point de situation du plan stratégique 2011-2015 et à une présentation du plan stratégique 2016-2020.

Le tableau en page 36 détaille le taux de participation au Conseil d'Administration.



Administrateurs	Réunions trimestrielles				Réunion Stratégique
	27.03.2014	26.05.2014	27.08.2014	19.11.2014	16.09.2014
Anne Charlotte Amory	-	-	Présente	Présente	Présente
BVBA Thijs Johnny	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent
Marc du Bois	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent
Baron Vandemoortele	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent
Finances & Industries S.A.	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent
BVBA M.O.S.T.	Présent	Excusé	Présent	Présent	Présent
Cofimatra S.A.	Présent	Présent	Présent	Présent	Présent

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

Le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée Générale du 12 juin 2014 la nomination de Madame Anne Charlotte Amory comme Administratrice.

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

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 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 2014. Tous les membres étaient présents.

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 entre autres les questions suivantes:

- Examen de la situation financière consolidée semestrielle et annuelle;
- Revue des projets de communiqués de presse;
- Validation de l'approche d'audit Ernst & Young pour la certification des comptes annuels 2014;
- Examen des conclusions émises par le Commissaire à la suite des travaux réalisés au cours de l'audit intérimaire et de l'audit des comptes arrêtés au 31 décembre 2013;

- Revue du test d'impairment relatif à la société Les Grandes Sources de Wattwiller;
- Examen de l'allocation du prix d'achat de la Société des Eaux Minérales de Ribeuville, proposée par le Management;
- Revue des engagements en matière de pension (IAS 19);
- Examen des conclusions de l'Auditeur Interne relatives à la revue des bonus et incentives;
- Examen des conclusions de l'Auditeur Interne relatives à l'audit des contrats commerciaux des entités françaises;
- Examen des conclusions de l'Auditeur Interne relatives à l'audit des coûts de distribution;
- Examen du projet de la nouvelle procédure Groupe de gestion de crise;
- Examen des litiges et des risques;
- Validation du plan d'audit interne 2015;
- Suivi des points d'action émis par le Comité d'Audit.

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 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 trois fois en 2014. 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 entre autres les questions suivantes:

- validation du calcul du bonus annuel 2013 des membres du Management Exécutif;
- examen de l'évolution de plusieurs dossiers touchant aux ressources humaines: classification de fonctions, politique rémunération des cadres, déménagement des bureaux de la société;
- Examen de l'opportunité de la mise en place d'un Comité de Direction

- au sens de l'article 524 bis du Code des Sociétés;
- 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 2014 des membres du Management Exécutif;
- examen du rapport de rémunération afférent à l'exercice 2013.

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'intérêts

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. Évaluation 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. Il procède, de même, à l'évaluation de sa composition et de celle de ses Comités.

Cette évaluation a lieu sous la forme d'interviews personnelles de ses membres par le Président du Conseil d'Administration sur la base d'un questionnaire abordant les points suivants:

- l'impression générale concernant le fonctionnement du Conseil d'Administration;
- l'organisation du Conseil d'Administration (ordre du jour, documentation, reporting, fréquence et longueur;
- l'organisation des Comités d'Audit et de Nomination et Rémunération (ordre du jour, fréquence et longueur des réunions, composition, information et documentation);
- la composition du Conseil d'Administration (nombre, diversité, compétences, indépendance, rotation);
- la compréhension par les administrateurs de leurs rôle et devoirs;

- l'implication et l'engagement du Conseil d'Administration (connaissance du secteur industriel, relation avec le management, contacts hors réunions, développement de la stratégie);
- la communication avec les actionnaires (rapports, rôle du Président du Conseil);
- les réflexions prospectives (planning de succession pour les membres exécutifs et non-exécutifs, besoin en développement des administrateurs, compliance au niveau du Gouvernement d'Entreprise, réflexion stratégique);
- l'efficacité globale du Conseil.

Les conclusions sont discutées lors d'une réunion du Conseil d'Administration hors présence du Management.

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 2014, 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);
- 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 26 fois en 2014.

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 d'action, 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 cela s'avère 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 sur proposition du Conseil d'Administration, par l'Assemblée Générale Ordinaire du 9 juin 2005 et précisée par l'Assemblée Générale Ordinaire du 9 juin 2011.

Cette rémunération se présente comme suit:

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 de la Société ou du Groupe 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 la base d'études comparatives réalisées par une société spécialisée. Le Comité de Nomination et Rémunération examine sur la 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 (euros)
BVBA Thijs Johnny (Johnny Thijs) Président du Conseil d'Administration; Président du Comité de Nomination et Rémunération	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel - Réunions du Comité de Nomination et Rémunération	50.000,00 15.000,00
Anne Charlotte Amory⁽⁴⁾	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel	15.000,00
Marc du Bois	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel	25.000,00
Baron Vandemoortele Membre du Comité de Nomination et Rémunération	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel - Réunions du Comité de Nomination et rémunération	25.000,00 7.500,00
BVBA MOST (Frank Meysman) Président du Comité d'Audit	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel - Réunions du Comité d'Audit	22.500,00 15.000,00
Finances & Industries S.A. (Axel Miller)	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel - Réunions du Comité d'Audit	25.000,00
Cofimatra S.A. (Roland Vaxelaire) Membre du Comité d'Audit Membre du Comité de Nomination et Rémunération	- Rémunération au titre des cinq réunions prévues au calendrier annuel - Réunions du Comité d'Audit - Réunions du Comité de Nomination et Rémunération	25.000,00 7.500,00 7.500,00
Total		240.000,00

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

⁴ À partir du 12 juin 2014

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 Gerefis S.A.)	3.600,00
Administrateur délégué Bru-Chevron S.A. (représentant de Gerefis S.A.)	2.600,00

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 2014

La rémunération annuelle est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Le Management Exécutif⁽⁵⁾ 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 base⁽⁶⁾ 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 Bois⁽⁷⁾ — 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 promérite si le Groupe et lui-même réalisent tous leurs objectifs à 100 %.

Les membres du Management Exécutif⁽⁸⁾, 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. Critères

- part du bonus liée au résultat du Groupe:
 - le résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe (valant pour 20 %)
 - la NSV consolidée (valant pour 20 %)
 - le Carbon Footprint (valant pour 10 %)
- part du bonus liée au résultat de l'entité (valant pour 30 %):
 - l'EBIT consolidé par marché pour les fonctions marchés
 - les coûts gérés usine pour les fonctions Opérations

⁵ À l'exception de la BVBA MEDAD et de son représentant permanent.

⁶ 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

⁷ Monsieur Marc du Bois sur sa proposition n'est plus admissible pour le plan LTI depuis le plan 2011-2013.

⁸ À l'exception de la BVBA MEDAD et de son représentant permanent.

- l'EBIT Groupe pour les fonctions support
- part du bonus liée au plan d'objectifs personnel, la performance individuelle (valant pour 20 %).

II. 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

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.

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 la 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 la base du budget.

La pondération de ces deux critères est de 50 % chacun et chacun d'eux étant affectés 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.

À partir du plan LTI 2013-2015 (payable en 2016), 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 reportings trimestriels relatifs aux performances des marchés et des opérations et consolidés.

La réalisation des critères de prestation liés au plan d'objectif personnel fait 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 la 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 promérités au titre de la rémunération variable sont validés par le Comité de Nomination et Rémunération.

6.5. Rémunération du Président du Comité Exécutif en 2014

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 ⁹⁾	348.588,00
Rémunération variable	Bonus annuel effectif brut afférent à l'exercice 2014 ⁽¹⁰⁾	348.588,00
Total	Total de la rémunération fixe et variable	697.176,00
Assurance Groupe	Prime payée par la Société	71.387,62
Autres avantages	Véhicule, frais forfaitaires	13.248,10

6.6. Rémunération des autres membres du Management Exécutif en 2014

Type de rémunération	Composant de la rémunération	Montant global (€)
Rémunération fixe	Rémunération globale et board fees bruts payés en 2014 tant belges qu'étrangers	1.308.202,40
Rémunération variable	Bonus annuel effectif global brut, afférent à l'exercice 2014 ⁽¹¹⁾	547.646,64
	LTI 2012-2014: plan basé sur des critères de prestations prédéterminés et mesurables sur trois ans ⁽¹²⁾	374.551,90
Total	Total de la rémunération fixe et variable	2.230.400,94
Assurance Groupe	Prime patronale	81.075,95
Autres avantages	Voiture de société, frais forfaitaires	21.000,00

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

⁹⁾ Ce tableau ne comprend pas les rémunérations reprises au point 6.2.

¹⁰⁾ Il s'agit du montant pro mérité pour 2014. Ce montant est payé en 2015. Les composants de la rémunération variable et les critères d'attribution sont décrits aux points 6.3. et 6.4. ci-dessus.

¹¹⁾ Il s'agit du montant pro mérité pour 2014. Ce montant est payé en 2015. Les composants de la rémunération variable et les critères d'attribution sont décrits aux points 6.3. et 6.4. ci-dessus.

¹²⁾ Il s'agit du montant effectivement payé en 2015 au titre du plan LTI 2012-2014.

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 2014

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 n'ont expiré en 2014.

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 est antérieure au 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 2014.

Administration et Direction de Spadel en 2014

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 ⁽¹⁾ , Administrateur de Max Green (Président), Delhaize Group, USG People et Carmeuse.
Marc du Bois	Administrateur délégué	2015	
Anne Charlotte Amory	Administrateur	2020	Présidente et cofondatrice de la société 21-22, Membre du Comité Exécutif de la fondation de la Philharmonie de Paris.
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	2020	Président 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 et de Doucet (Président).

Nom	Fonction
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'à fin février 2014

² Décédé le 2 avril 2013

Comité d'Audit

Nom	Fonction
M.O.S.T. BVBA dont le représentant permanent est Franck Meysman	Président
Cofimatra S.A., dont le représentant permanent est Roland Vaxelaire	

Comité de Nomination & Rémunération

Nom	Fonction
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.

Comité Exécutif

Nom	Fonction
Marc du Bois	Président du Comité Exécutif – Administrateur délégué S.A. Spadel
BVBA MEDAD, représentée par Dirk Van de Walle	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 ³	Directrice Ressources Humaines
Mary Yvonne Franceschini	Assistante

Calendrier des actionnaires

	Date
Publication du rapport annuel 2014 (site internet www.spadel.com)	30 avril 2015
Assemblée Générale Ordinaire relative à l'exercice 2014	11 juin 2015
Mise en paiement du dividende (coupon n° 16)	26 juin 2015
Publication des résultats semestriels 2015	24 août 2015
Assemblée Générale Ordinaire relative à l'exercice 2015	8 juin 2016

³ Jusque 31 mars 2015

Rapport de Gestion du Conseil d'administration sur l'exercice 2014

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

I. Resultats Consolidés

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'élève à 231,1 millions d'euros, en progression de 9,8 % par rapport à 2013.

A périmètre constant, en excluant le chiffre d'affaires réalisé par Société Anonyme des Eaux Minérales de Ribeuuillé (Carola) acquise par le groupe Spadel en juillet 2013, la progression organique du chiffre d'affaires a été de 6,6 %.

Cette croissance importante du chiffre d'affaires reflète l'évolution positive du marché de l'eau embouteillée sur nos principaux marchés ainsi que la très belle performance de nos marques.

Cette performance est le fruit de notre stratégie d'activation de nos marques, ainsi que de notre politique d'innovation avec, par exemple, comme moteur de croissance au Benelux, le développement de notre gamme d'eaux aromatisées (Spa Sparkling &).

La progression des ventes se reflète sur nos principaux marchés:

En **Belgique**, le chiffre d'affaires a progressé de 6 %. Le marché de la consommation à domicile d'eau minérale naturelle a progressé de 4,5 %

en valeur (4,6 % en volume). Nos marques y ont maintenu leurs parts de marché soutenues notamment par la bonne performance des eaux pétillantes et des petits formats (33cl, 50cl et 1L), ainsi qu'une activation très dynamique.

Aux **Pays-Bas**, le chiffre d'affaires a progressé de 7,5 %. Le marché de la consommation à domicile d'eau minérale naturelle a progressé de 8,3 % en valeur (5,1 % en volume). Nos marques ont renforcé leurs parts de marché suite au renforcement de la distribution de nos grands formats. Les ventes ont également été soutenues par notre politique d'innovation et notamment le lancement des eaux aromatisées en avril 2013 qui ont enregistré de très bons résultats cette année. Le marché et nos marques restent toutefois confrontés à la forte concurrence des marques premiers prix et des hard discounts qui continuent à renforcer leurs positions.

En **France**, les ventes des eaux de Wattwiller ont progressé de 8 % dans un marché français en légère progression en volume (+2,8 %) mais relativement stable en valeur (+0,3 %). 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.

Les parts de marchés de nos eaux Carola se tassent légèrement,

principalement suite à une diminution volontaire de la pression promotionnelle. La société a finalisé son étude de positionnement, ainsi que les travaux de rénovation de son packaging et son plan de communication, dans le cadre de la relance de la marque.

Au **Royaume-Uni**, Brecon Carreg réalise encore une année remarquable avec un chiffre d'affaires en progression de 10 % dans un marché très dynamique. Le travail réalisé sur la marque et sur la stratégie promotionnelle porte ses fruits. Ainsi, pour la première fois de son histoire, Brecon Carreg a dépassé les 40 millions de litres. Ses parts de marchés dans sa région de base au Pays de Galles se sont significativement renforcées. Brecon Carreg Still y est devenu la marque n°1.

Résultat d'exploitation

Le cash-flow opérationnel (EBITDA) de 2014 s'élève à 35,4 millions d'euros, contre 30,0 millions d'euros en 2013, soit une progression de 17,7 %.

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 23,5 millions d'euros, en progression de 35,7 % par rapport à 2013 qui s'était clôturée sur un résultat opérationnel de 17,3 millions d'euros.

Il n'y a pas eu d'élément non récurrent significatif en 2014, mais le

résultat opérationnel de 2013 avait 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 de 2013 a progressé de 28,3 %.

A périmètre constant, hors intégration de la SA des Eaux Minérales de Ribeuuillé acquise en juillet 2013, le résultat opérationnel récurrent (REBIT) organique progresse de 22 %.

Cette progression significative du résultat opérationnel récurrent résulte principalement de la hausse significative des ventes sur tous nos marchés, ainsi qu'à la maîtrise des coûts et une plus grande productivité dans le cadre de notre plan d'excellence opérationnelle.

Par ailleurs, Spadel poursuit sa stratégie de développement durable et notamment ses efforts pour réduire son empreinte carbone et son empreinte eau. A ce titre, l'empreinte CO₂ énergie du site de Spa Monopole a diminué de 10 % en 2014 vis à vis de 2013. Cette performance a été possible dû à plusieurs facteurs: avant tout une amélioration de l'efficacité énergétique, une bonne maîtrise et une gestion responsable des besoins énergétiques dans tous les secteurs de l'entreprise mais aussi une situation

climatique favorable et un accroissement des ventes.

Il en va de même pour le ratio d'eau (pompée versus embouteillée) qui s'est amélioré de 5 %.

Les départements concernés ont œuvré pour atteindre, ensemble, ce résultat qui est en phase avec nos engagements CSR.

Résultat financier

Les produits financiers s'élevèrent à 0,9 million d'euros, en progression de près de 41 % par rapport à 2013 suite, principalement, à des écarts de conversions sur devises favorables. Les charges financières diminuent légèrement à 0,6 million d'euros.

Impôts

La charge d'impôt pour l'exercice s'élève à 7,1 millions d'euros contre 5,3 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 16,6 millions d'euros contre 11,8 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de 41,2 %.

2. Structure bilantaire consolidée

Au 31 décembre 2014, les capitaux propres, valorisés selon les normes IFRS, s'établissent à 117,9 millions d'euros, à comparer à un montant de 105,5 millions à fin 2013. Les capitaux propres couvrent près de 120 % 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 47,8 %.

L'endettement financier du Groupe reste très limité à 1,7 millions d'euros.

Les activités opérationnelles ont généré une trésorerie avant impôt de 41,6 millions d'euros en 2014. La situation de trésorerie du Groupe au 31 décembre 2014 s'élevait à 84,3 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 2014 par le Groupe Spadel se sont élevés à 12,4 millions d'euros, à comparer avec 6,9 millions d'euros en 2013.

Evolution des investissements sur 5 ans:

Investissements par année	Mio €
2010	14,0
2011	11,3
2012	8,9
2013	6,9
2014	12,4

Par site, les investissements 2014 se répartissent comme suit:

Site d'investissements	Mio €
Spa Monopole	7,7
France (Wattwiller et Ribeuwillé)	2,1
Spadel SA	1,6
Brecon Mineral Water	0,6
Bru-Chevron	0,4
Spadel NL	0,0
Total Groupe	12,4

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

Spa Monopole

- Des travaux liés à l'automatisation des flux dans les espaces de stockage
- L'adaptation de convoyeurs

- La modernisation des outils de la siroperie
- Des travaux de réfection d'une dalle en béton
- La rénovation de toitures

Eaux Minérales de Ribeuwillé:

- La modernisation de la ligne de production PET
- Des Investissements liés au passage à la bague basse
- Des achats de bouteilles en verre Carola 50cl

Grandes Sources de Wattwiller:

- Des investissements liés au passage au nouveau bouchon à ouverture facile

Spadel S.A.

- Des travaux d'aménagement dans les nouveaux bureaux du siège à Bruxelles
- Des achats de matériel informatique et de bureautique, d'équipements réseau et de logiciels informatiques

Brecon Mineral Water:

- L'acquisition d'un nouveau palettiseur

Bru-Chevron

- Le remplacement d'un générateur de vapeur

4. Innovation

Les principales innovations commercialisées au cours de l'année 2014 sont:

Mois	Marché	Marque	Description
Février	BE/NL	Spa Fruit	Lancement d'une nouvelle référence « Citrus Fruit » dans la gamme des limonades pétillantes
Février	UK	Brecon Carreg	Lancement de bouteilles Brecon Carreg 0,5L et 0,75L allégées et avec un nouveau design
Mars	BE/NL	Spa Reine	Nouvelle bouteille PET allégée pour le format Spa Reine 2 L
Mars	BE/NL	Spa Reine	Nouvel emballage secondaire plus respectueux de l'environnement, sans intercalaire en carton, pour les packs Spa Reine 24 x 0,5L et 24 x 0,33L
Mai	BE	Spa Fruit	Lancement d'une nouvelle référence « Grenadine » dans la gamme des limonades pétillantes
Juin	FR	Wattwiller	Lancement d'un nouveau bouchon en forme de fleur à ouverture facile sur l'ensemble de la gamme 'plate' (0,5L ; 1Lt et 1,5L)
Octobre	FR	Carola	Nouvelles bouteilles allégées sur l'ensemble de la gamme PET (passage à la bague « 1881 »)

5. Resultats non consolidés de Spadel S.A.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Spadel S.A. s'est élevé à 138,1 millions d'euros fin 2014 à comparer avec 129,0 millions d'euros en 2013, soit une progression de 7 %.

Le marché de la consommation à domicile d'eau minérale naturelle a progressé de 4,5 % en valeur (4,6 % en volume). Nos marques y ont maintenu leurs parts de marché soutenues notamment par la bonne performance

des eaux pétillantes et des petits formats (33cl, 50cl et 1L), ainsi qu'une activation très dynamique. Cette performance est aussi le fruit de notre politique d'innovation avec, notamment, le développement de notre gamme d'eaux aromatisées (Spa Sparkling &).

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève à 8,7 millions d'euros, en retrait de 10,4 % par rapport à 2013 qui s'était clôturée sur un résultat de 9,7 millions d'euros.

Cette diminution résulte des principaux éléments favorables et défavorables suivant:

Eléments favorables

- L'apport de marge découlant de la hausse des volumes de ventes.
- Une augmentation des autres produits d'exploitation liée en partie à des refacturations entre sociétés du Groupe.
- Une diminution des provisions pour risques et charges concernant les obligations en matière de pension.

Eléments défavorables

- L'augmentation significative des dépenses commerciales pour soutenir nos marques et nos ventes.
- L'augmentation des honoraires liée à la réalisation de certaines études en

matière de stratégie à long terme et d'innovation, ainsi qu'à des prestations de sociétés du Groupe.

Résultat financier

Les produits financiers diminuent légèrement de 6,2 millions d'euros en 2013 à 6,1 millions d'euros en 2014. Cette détérioration résulte essentiellement de la diminution des dividendes perçus de la filiale Spa Monopole, en partie compensée par l'augmentation des dividendes distribués par notre filiale aux Pays-Bas. Les charges financières diminuent de 0,5 millions d'euros à 0,3 millions d'euros suite principalement aux

comptabilisations inhérentes aux cessions de droits sur les instruments « Tax Shelter » en 2013 et 2014.

Résultat net

Le résultat net à affecter de l'exercice 2014 s'établit à 11.727.599 EUR à comparer avec 12.716.959 EUR en 2013.

6. Répartition bénéficiaire de Spadel S.A.

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

Bénéfice net de l'exercice à affecter	11.727.599
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	4.785.893
Bénéfice à affecter	16.513.492

Nous proposons la répartition suivante (en euros):

Distribution d'un dividende brut de 1,24 Euro (0,93 net) par action aux 4.150.350 actions qui y ont droit	5.146.434
Dotation aux réserves disponibles	6.000.000
Bénéfice à reporter	5.367.058
Total	16.513.492

Le dividende net proposé est en augmentation de 24 % par rapport à celui l'année précédente et représente un 'payout' de 31,5 % du bénéfice consolidé.

Il sera payable le vendredi 26 juin 2015 contre remise du coupon n° 16.

7. Perspectives 2015

Le Groupe Spadel poursuit les objectifs de son Plan Stratégique 2015 tout en restant attentif à l'évolution des marchés. 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.

L'année 2015 verra notamment la concrétisation d'un travail en profondeur réalisé sur l'architecture des marques Spa et Bru qui se traduira par une nouvelle communication.

Au niveau des opérations, et conformément au plan d'excellence opérationnelle, l'année 2015 sera également marquée par le démarrage d'un ambitieux projet d'automatisation des flux de stockages à Spa Monopole.

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:
 - l'évolution de la consommation globale d'eau embouteillée
 - le questionnement sur l'impact environnemental de nos produits
 - la défection ou la contamination d'un produit commercialisé par le Groupe
 - la communication dénigrante du secteur de la distribution publique d'eau
 - la disponibilité et la volatilité des prix des matières et de l'énergie
 - la concentration sans cesse croissante dans le secteur de la distribution
 - la montée des marques de distributeurs (MDD) et des premiers prix
 - l'évolution des taxes sur les différents types d'emballage

10. Actionnariat

La Société n'a pas reçu en 2014 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 28 août 2014, 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 2014 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. – Rosières	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 Finances & Industries S.A.

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

- Monsieur Marc du Bois qui détient 110.383 parts correspondant à 55,89 % des parts sociales représentatives de son capital et donc 55,89 % des droits de vote si on ne tient pas compte d'une éventuelle suspension des droits de vote des 10.803 parts sociales propres détenues par Guyan et 59,12 % des droits de vote en tenant compte d'une éventuelle suspension de ces droits de vote;
- Finances & Industries S.A., qui détient 76.284 parts correspondant à 38,62 % des parts sociales représentatives de son capital et donc 38,62 % des droits de vote si on ne tient pas compte d'une éventuelle suspension des droits de vote des 10.803 parts sociales détenues par Guyan et 40,86 % des droits de vote en tenant compte d'une éventuelle suspension de ces droits de vote;
- Les deux enfants de Monsieur Marc du Bois.

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 25 mars 2015 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 2014 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 2014 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 2014.

Le 25 mars 2015

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 747 personnes au 31 décembre 2014.

Statut juridique

Spadel SA est une société anonyme dont le siège social est situé Avenue des Communautés 110, à 1200 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 28 octobre 2014. 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 2014, préparés selon le référentiel IFRS, ont été approuvés par le Conseil d'Administration en date du 25 mars 2015 et sont soumis à l'Assemblée Générale du 11 juin 2015 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: 11/06/2020

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

Anne Charlotte Amory

Administrateur - Fin de mandat: 11/06/2020

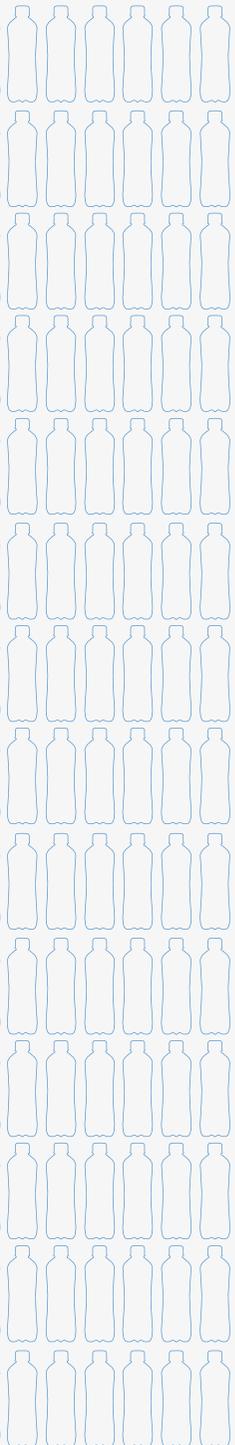
Commissaire

Le Commissaire de la société est Ernst & Young Reviseurs d'Entreprises SCCRL, De Kleetlaan 2, 1831 Diegem, Belgique, représentée par Eric Van Hoof, représentant permanent de SPRL 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	31/12/2014	31/12/2013
Actifs non-courants			
Actifs incorporels	7	16.988	17.624
Immobilisations corporelles	8	81.078	81.225
Créances commerciales et autres créances	9	15	13
Actifs d'impôts différés	17	309	196
		98.390	99.058
Actifs courants			
Stocks	10	16.371	19.747
Créances commerciales et autres créances	9	46.177	39.523
Actifs d'impôts courants		1.179	2.260
Actifs financiers à court terme	11	15	15
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	84.284	64.031
		148.026	125.576
Total actifs		246.416	224.634

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2014.



CAPITAUX PROPRES	Annexe	31/12/2014	31/12/2013
Capital et réserves attribuables aux actionnaires de la société			
Capital	13	5.000	5.000
Ecart de conversion		-102	-416
Réserves consolidées	14	113.036	100.980
		117.934	105.564
Intérêts minoritaires		-36	-36
Total capitaux propres		117.898	105.528
DETTES			
Dettes non courantes			
Dettes financières à long terme	15		1.516
Dettes pour avantages au personnel	16	8.857	6.537
Dettes d'impôts différés	17	22.865	23.688
Provisions	20	190	190
Autres dettes	19	1.198	1.351
		33.110	33.282
Dettes courantes			
Dettes cautions	4,1	32.997	30.409
Dettes financières à court terme	15	1.699	1.718
Dettes pour avantages au personnel	16	588	723
Dettes commerciales	18	42.777	37.500
Acomptes reçus		1.805	1.980
Dettes sociales		11.396	10.251
Dettes d'impôts courants		1.612	1.109
Provisions	20	138	401
Autres dettes	19	2.396	1.733
		95.408	85.824
Total dettes		128.518	119.106
Total capitaux propres et dettes		246.416	224.634

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2014.

Etat consolidé du résultat global

	Annexe	2014	2013
Chiffre d'affaires	5	231.064	210.360
Variation des produits finis et des en-cours de fabrication	10	-310	-819
Production immobilisée		106	20
Approvisionnements et marchandises		-44.955	-42.563
Services et biens divers		-98.804	-90.308
Frais de personnel	21	-51.710	-47.491
Amortissements et pertes de valeur	7,8	-11.906	-12.767
Autres produits/(charges) opérationnels	22	-32	846
Bénéfice/(perte) opérationnel(le)		23.453	17.278
Produits financiers	23	913	649
Charges financières	24	-597	-871
Bénéfice/(perte) avant impôts		23.769	17.056
Impôts	25	-7.147	-5.281
Bénéfice/(perte) de l'année		16.622	11.775
Autres éléments du résultat global:			
Profits (pertes) actuariels des régimes à prestations définies		-502	728
Impôts différés		170	-247
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat		-332	481
Ecart de conversion bruts		314	-70
Impôts		-84	19
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat des sociétés mises en équivalence		230	-51
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		-102	430
Résultat global total de l'année		16.520	12.205

Etat consolidé du résultat global

	Annexe	2014	2013
Bénéfice/(perte) de l'année attribuable aux:			
Actionnaires de la société		16.622	11.775
Intérêts minoritaires		-	-
Résultat global total de l'année attribuable aux:			
Actionnaires de la société		16.520	12.205
Intérêts minoritaires		-	-
Résultat par action: résultat revenant aux			
actionnaires (en EUR par action)			
de base	30	4,01	2,84
dilué	30	4,01	2,84

Le chiffre d'affaires exclut le montant des accises et cotisations d'emballages s'élevant à 25.366 KEUR en 2014 et 20.731 KEUR en 2013.

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2014.

Etat consolidé des variations des capitaux propres

	Capital	Ecart de conversion	Réserves de roupe	Total des capitaux propres
Solde au 1er janvier 2013	5.000	-365	92.210	96.845
Résultat global de l'année 2013				
Bénéfice			11.775	11.775
Ecart de conversion		-70		-70
Impôt sur écart de conversion		19		19
Autres éléments du résultat global			481	481
Dividendes distribués			-3.486	-3.486
Intérêts minoritaires			-36	-36
Solde au 31 décembre 2013	5.000	-416	100.944	105.528
Résultat global de l'année 2014				
Bénéfice			16.622	16.622
Ecart de conversion		314		314
Impôt sur écart de conversion			-84	-84
Autres éléments du résultat global (impact OCI – IAS 19R)			-332	-332
Dividendes distribués			-4.150	-4.150
Intérêts minoritaires				
Solde au 31 décembre 2014	5.000	-102	113.000	117.898

Les réserves consolidées sont détaillées en annexe 14.

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2014.

Tableau consolidé des flux de trésorerie

	Annexe	2014	2013
Bénéfice/(perte) de l'année		16.622	11.775
Ajustements pour: Impôts	25	7.147	5.281
Amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles	8	10.912	11.551
Amortissements sur immobilisations incorporelles	7	994	1.216
(Gains)/pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	22	-63	-51
Charges non décaissées pour avantages au personnel		3.291	1.215
Produits et Charges financières		-266	-280
Trésorerie brute générée par l'activité opérationnelle		38.637	30.707
Variations du besoin en fonds de roulement			
Stocks		3.376	-1.135
Créances commerciales et autres		-6.654	-505
Dettes commerciales, cautions, sociales, avantages personnel, autres et provisions à court terme		6.278	-649
Trésorerie générée par l'activité opérationnelle		41.637	28.418
Impôts encaissés/(payés)		-6.499	-4.527
Trésorerie nette générée par l'activité opérationnelle		35.138	23.891
Acquisitions d'immobilisations corporelles	8	-11.895	-6.261
Encaissements de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		1.492	444
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	7	-465	-649
Acquisition Carola (regroupement d'entreprise)		0	-6.585
Subsides en capital		-151	-177
Trésorerie nette générée/(utilisée) par l'activité d'investissement		-11.019	-13.228
Mouvements sur emprunts		-19	1.611
Dividendes versés aux actionnaires	31	-4.150	-3.486
Intérêts reçus		293	465
Intérêts payés		-27	-185
Trésorerie nette générée/ (utilisée) par l'activité de financement		-3.903	-1.595
Variation de trésorerie nette		20.216	9.068
Situation nette de trésorerie en début d'année	12	64.031	54.962
Ecarts de conversion		37	1
Situation nette de trésorerie en fin d'année	12	84.284	64.031

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2014

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 comptes consolidés du groupe ont été établis selon le principe du coût historique.

Les états financiers consolidés de Spadel au 31 décembre 2014 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 l'IFRIC ('International Financial Reporting Interpretations Committee'). Ces dispositions correspondent aux normes et interprétations publiées par l'IASB au 31 décembre 2014.

Normes et amendements aux normes publiés et d'application pour 2014

Les nouvelles normes et amendements aux normes suivants sont d'application obligatoire pour la première fois à partir de l'exercice comptable débutant au 1er janvier 2014:

- IFRS 10 'Etats financiers consolidés'. La nouvelle norme se base sur les principes existants tout en considérant la notion du contrôle comme élément déterminant pour inclure une entité dans les états financiers consolidés. Elle fournit davantage de guidance pour des cas où l'évaluation du contrôle n'est pas évidente.
- IFRS 12 'Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités'. Cette nouvelle norme comprend des dispositions concernant les informations à fournir pour toutes les formes de participations dans d'autres entités, en ce compris dans des véhicules spéciaux tels que des entités structurées.
- Amendements aux normes IFRS 10 'Etats financiers consolidés' et IFRS 12 'Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités'. Ces amendements apportent des clarifications aux dispositions transitoires des normes IFRS 10 et IFRS 12, ainsi qu'aux informations à fournir à titre comparatif pour la période précédente.
- Amendements à la norme IAS 36 'Pertes de valeur sur actifs'. Ces amendements ont été appliqués de manière anticipée par Spadel à partir de 2013.

Bien que les nouvelles normes et amendements aux normes suivants soient d'application obligatoire pour la première fois à partir de l'exercice comptable débutant au 1er janvier 2014,

il a été conclu qu'ils ne s'appliquent pas aux activités du Groupe:

- IAS 27 Révisée 'Etats financiers individuels'.
- IAS 28 Révisée 'Participations dans des entreprises associées et coentreprises'.
- IFRS 11 'Accords conjoints' et amendements à cette norme (guidance quant aux dispositions transitoires), La nouvelle norme souligne l'importance des droits et obligations plutôt que de la forme juridique des accords. L'utilisation de la méthode d'intégration proportionnelle n'est plus autorisée.
- Amendements à la norme IAS 32 'Compensation d'actifs et passifs financiers',
- Amendements à la norme IAS 39 'Instruments financiers: comptabilisation et évaluation' (concernant les principes de comptabilité de couverture).
- Amendements aux normes IFRS 10 'Etats financiers consolidés', IFRS 12 'Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités' et IAS 27 'Etats financiers individuels' pour les entités d'investissement.

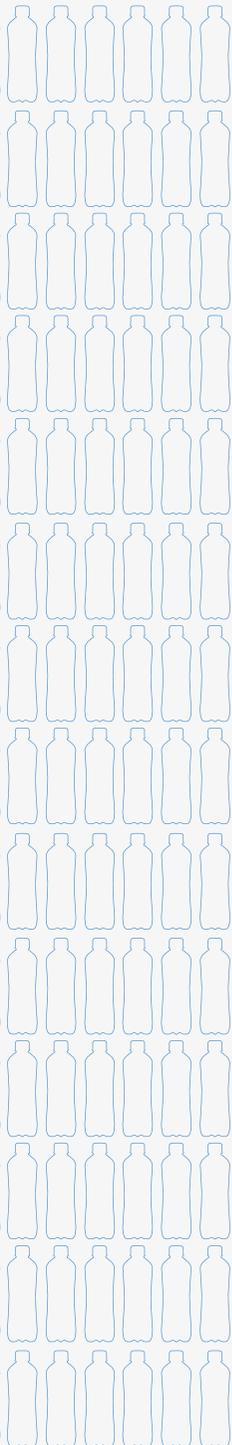
Normes, amendements aux normes et interprétation déjà publiés, non encore entrés en vigueur

L'interprétation et les amendements aux normes suivants ont été publiés et adoptés par l'Union européenne, mais

ne sont pas encore obligatoires pour l'exercice comptable débutant au 1er janvier 2014:

- IFRIC 21 'Droits ou taxes', applicable aux périodes annuelles ouvertes à compter du 17 juin 2014. IFRIC 21 porte sur la comptabilisation d'une dette au titre d'un droit ou d'une taxe exigible dans le cas où cette dette entre dans le champ d'application de la norme IAS 37.
- Les amendements aux normes suivantes faisant partie des 'Améliorations annuelles' (cycles 2010-2012 et 2011-2013): IFRS 2 'Paiement fondé sur des actions', IFRS 3 'Regroupements d'entreprises', IFRS 8 'Secteurs opérationnels', IFRS 13 'Evaluation à la juste valeur', IAS 7 'Tableau des flux de trésorerie', IAS 16 'Immobilisations corporelles'/IAS 38 'Immobilisations incorporelles', IAS 24 'Information relative aux parties liées' et IAS 40 'Immeubles de placement'.
- Amendements à la norme IAS 19 'Régimes à prestations définies'. Les modifications visent la clarification de la comptabilisation des cotisations des membres du personnel à des régimes à prestations définies.

Les nouvelles normes et amendements aux normes suivants ont été publiés mais ne sont pas encore obligatoires pour les exercices comptables débutant



au 1er janvier 2014 et ne sont pas encore adoptés par l'Union européenne:

- Les amendements aux normes suivantes faisant partie des 'Améliorations annuelles' (cycle 2012-2014): IFRS 5 'Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées', IFRS 7 'Instruments financiers: informations à fournir', IAS 19 'Avantages au personnel' et IAS 34 'Information financière intermédiaire'.
- Amendements aux normes IAS 16 'Immobilisations corporelles' et IAS 38 'Immobilisations incorporelles'.
- IFRS 15 'Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients'.
- IFRS 9 'Instruments financiers' et amendements à la norme IFRS 9 (concernant la comptabilité de couverture).
- Amendements à la norme IAS 1 'Présentation des états financiers'.

Les normes, amendements aux normes et l'interprétation qui ne sont pas d'application obligatoire en 2014 n'ont pas été appliqués par anticipation par Spadel.

L'analyse de l'impact potentiel de ces normes, amendements aux normes et de cette interprétation sur les états financiers consolidés du Groupe est actuellement en cours. Sans préjuger du résultat définitif de cette analyse, Spadel ne

s'attend pas à un impact majeur sur ses états financiers consolidés.

La nouvelle norme IFRS 14 'Comptes de report réglementaire', les amendements aux normes IAS 16 et IAS 41 relatifs aux plantes productrices, les amendements aux normes IFRS 10 et IAS 28 relatifs à la vente ou l'apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise, les amendements aux normes IFRS 10 et IFRS 12 relatifs aux entités d'investissement, les amendements à la norme IFRS 11 et les amendements à la norme IAS 27 ne sont pas applicables à Spadel.

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 Groupe contrôle une société lorsqu'il est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec la société et que le Groupe a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. 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. Goodwill et écarts d'acquisition négatifs

Le groupe a procédé à des regroupements d'entreprises dans le passé et les a comptabilisés conformément à l'ancienne 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.

1.2.3. 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	Durées d'utilité probable
Licences pour logiciels	5 ans
Concessions	Durée de la concession
Marques	Indéfinie, test de perte de valeur annuel
Relations clientèle	10 ans
Goodwill	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 à la fair value sous les immobilisations incorporelles (droits et concessions) par le crédit du compte de résultat pour la partie relative à l'exercice 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.

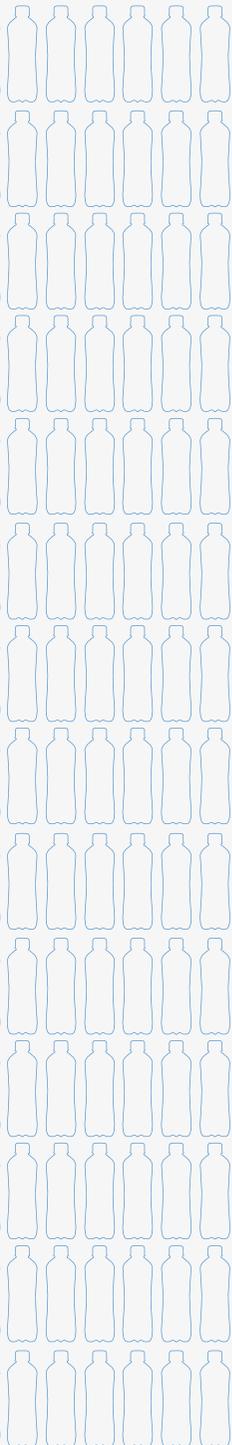
La majorité des sources sont en concession et ne sont donc pas valorisées dans les Etats financiers. Les sources en propriété détenues avant la conversion aux normes IFRS n'ont pas été valorisées. La seule source valorisée au bilan est celle de Wattwiller, valorisée dans le cadre de regroupements d'entreprises « Purchase Price Allocation ».

La méthode de valorisation utilisée est celle des « Discounted Cash Flows » basée sur un montant estimé de loyer ou de redevance théorique au litre embouteillé dans l'hypothèse où la société n'aurait pas été propriétaire de la source («Relief from Royalty Method»).

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	Durées d'utilité probable
Terrains	Illimitée
Sources	Illimitée
Bâtiments administratifs	50 ans
Bâtiments industriels	40 ans
Composants inclus dans les immeubles	20 à 25 ans
Matériel de fabrication	6 à 20 ans
Emballages consignés	3 à 12 ans
Mobilier	10 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Véhicules	5 à 8 ans

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 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, 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.

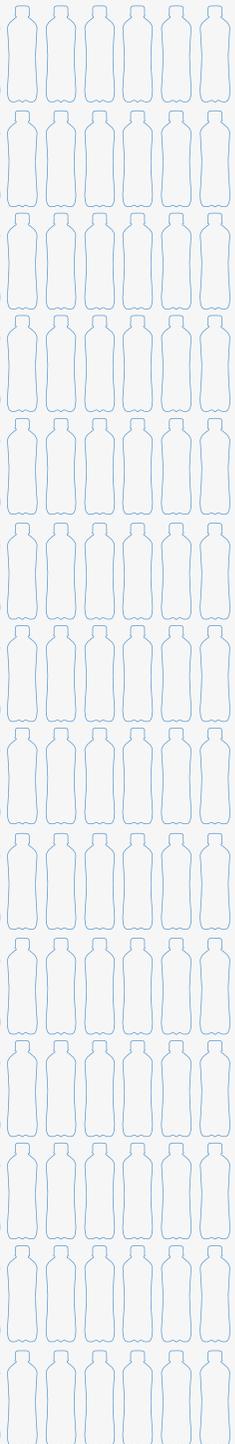
1.13. Avantages du personnel

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 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 19. 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 19. 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 19 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). Le Groupe revalorise annuellement la dette cautions 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.

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.

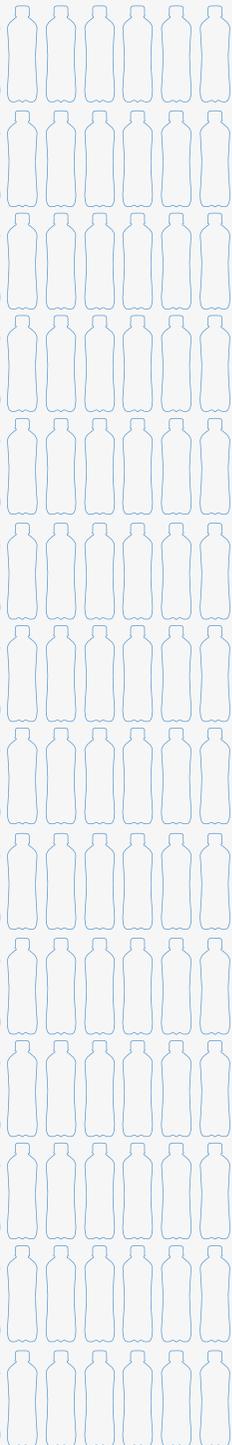
Pour préserver ou ajuster cette structure financière saine, le Groupe peut par exemple ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, procéder à un remboursement du capital aux actionnaires, racheter ses propres actions, rembourser ses emprunts de manière anticipative, ou au contraire accroître 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 2014, le Groupe a maintenu la stratégie qu'il appliquait en 2013, 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 2014 et 2013, les ratios de solvabilité et de rendement sur fonds propres étaient les suivants:



	31.12.2014	31.12.2013
Total des capitaux propres	117.898	105.528
Total du passif	246.416	224.634
Résultat net	16.622	11.775
Ratio de solvabilité	48 %	47 %
Rendement sur fonds propres	14 %	11 %

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 dettes financières du Groupe sont contractés à taux fixe. La juste valeur de ces dettes financières peut donc varier en fonction de l'évolution des taux d'intérêt. Le Groupe n'a pas de politique systématique de couverture de taux 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 2014 et au 31 décembre 2013, 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
-5 %	-25 KEUR
+5 %	28 KEUR

	31/12/2014	31/12/2013
Créances commerciales et autres créances non-courantes	15	13
Créances commerciales et autres créances courantes	46.177	39.523
Actifs financiers à court terme	15	15
Total des instruments financiers actifs	46.207	39.551

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.

3.2. Comptabilisation et évaluation des instruments financiers dérivés

Au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, 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 46.207 KEUR au 31 décembre 2014 et 39.551 KEUR au 31 décembre 2013. Ils sont inscrits aux rubriques bilantaires suivantes:

Les instruments financiers passifs du groupe totalisent 77.473 KEUR au 31 décembre 2014 et 71.143 KEUR au 31 décembre 2013. Ils sont inscrits aux rubriques bilantaires suivantes:

	31/12/2014	31/12/2013
Dettes financières à long terme		1.516
Dettes cautions	32.997	30.409
Dettes financières à court terme	1.699	1.718
Dettes commerciales	42.777	37.500
Total des instruments financiers passifs	77.473	71.143

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:

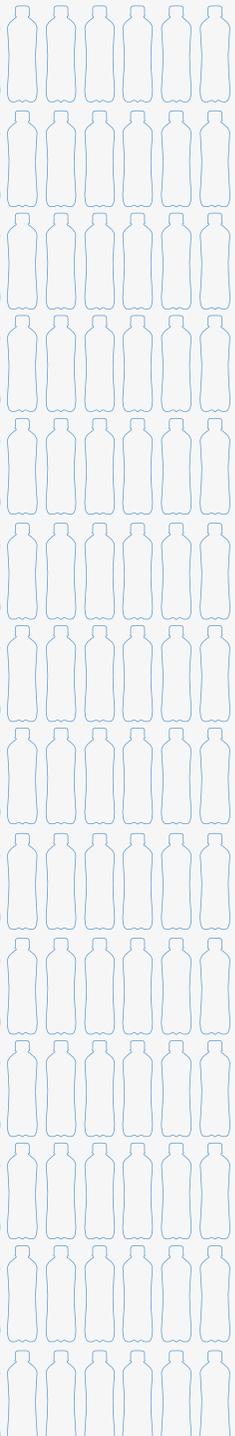
Niveau 1: des cours/prix cotés (non ajustés) issus de marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques,
Niveau 2: des données autres que les cours/prix cotés de niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement (par exemple, des prix), soit

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).

Les sicav de trésorerie renseignés à l'annexe 12 ont été valorisées à la juste valeur par rapport aux cours issus de marchés actifs (niveau 1).

Pour rappel, en 2013, lors de l'acquisition de la filiale « SA des Eaux Minérales de Ribeauville », les actifs et passifs acquis dans le cadre de cette acquisition ont été évalués à leur juste valeur conformément aux dispositions de la norme IFRS 3R.

Il n'y a pas d'autre actif ou passif significatif évalué à la juste valeur, ni d'autre actif ou passif dont la juste valeur est renseignée en annexe et diffère significativement de sa valeur comptable.



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 emballages consignés. 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 276 KEUR en 2014 et une charge de 170 KEUR en 2013 (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 » et la CGU « Carola » apparaissant dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014 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 » ainsi que de la CGU « Carola » 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 2013 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 des CGU's consiste en la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs tels qu'ils découlent des plans d'affaires détaillé à 5 ans de la filiale Wattwiller et Carola approuvé par le Conseil d'administration. Ces plans sont étendus sur 5 années supplémentaires sur base d'hypothèses générales d'évolution de marché, de parts de marché, 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 base des performances passées ainsi que des perspectives de développements futurs.

Le taux d'actualisation après impôts (« WACC ») retenu a été de 6,65 % au 31 décembre 2014 et de 7,40 % au 31 décembre 2013.

Le taux d'actualisation utilisé est un taux après impôts et reflète les risques spécifiques relatifs à la CGU concernée.

Le taux de marge opérationnel retenu lors du test d'impairment 2014 varie entre 6,9 % et 8,7 % pour la CGU Wattwiller et entre 9,9 % et 11,4 % pour Carola.

L'analyse de sensibilité pour la CGU Wattwiller indique que compte tenu de cette hypothèse, la valeur d'utilité de la filiale de Wattwiller excède sa valeur

comptable à concurrence de 1,6 Mio EUR.

Si les estimations de marge opérationnelle utilisées pour le calcul de la valeur d'utilité au 31 décembre 2014 avaient été inférieures de 10 %, Spadel aurait dû comptabiliser une perte de valeur complémentaire de 0,7 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 2014, Spadel aurait dû comptabiliser une perte de valeur complémentaire de 0,1 Mio EUR pour Watwiller.

L'analyse de sensibilité réalisée à la CGU « Carola » n'indique pas d'impairment à devoir acter au 31 décembre 2014 en tenant compte d'une variation de 10 % du taux d'actualisation (WACC) ou de la performance opérationnelle.

La conclusion d'absence d'impairment reste applicable si la marge opérationnelle utilisée pour le calcul de la valeur d'utilité avait été supérieure de 10 % ou si le taux d'actualisation avait été supérieur de 10 %.

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 19 R, 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.

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 2014 et 2013 sont respectivement détaillés ci-après:

Exercice 2014	Belux	Pays-Bas	Autres	Elimination inter-secteurs	Total
Ventes externes	113.373	77.027	40.664	-	231.064
Ventes inter-secteurs	49.925	-	2	-49.927	-
Total des ventes	163.298	77.027	40.666	-49.927	231.064
Résultat sectoriel	18.301	7.059	1.700	-	27.060
Eléments non affectés					-3.608
Résultat d'exploitation					23.452
Actifs nets	64.892	66	33.108		98.066

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

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 2014 et en 2013, est respectivement ventilée par segment comme suit:

Exercice 2014	Belux	Pays-Bas	Autres	Total des clients individuellement importants	Total Groupe
Total des ventes	31.494	24.030	-	55.524	231.064

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

Clients représentant une part significative des revenus des secteurs ($\geq 10\%$)

Exercice 2014		
Secteur	Nombre de clients	Ventes
Belux	3	68.257
Pays-bas	2	33.908
Autres	2	8.879
Total	7	111.044

Exercice 2013		
Secteur	Nombre de clients	Ventes
Belux	3	64.084
Pays-bas	2	30.163
Autres	2	7.314
Total	7	101.561

6. Liste des filiales et sociétés mises en équivalence

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
	2014	2013		
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 Ribeuuvillé S.A.	99,61	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 Ribeuuvillé fabrique et commercialise les produits de marque Carola.

6.2 Participation mise en équivalence

Aux 31 décembre 2014 et 2013, Spadel n'avait pas de participations mises en équivalence.

6.3 Regroupement d'entreprise

Aucun regroupement d'entreprise n'est intervenu durant l'exercice écoulé (IFRS 3R).

7. Actifs incorporels

	Marques	Clientèle	Logiciels	Droits et concessions	Total
Au 1^{er} janvier 2013					
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
Exercice 2014					
Valeur comptable nette à l'ouverture	9.711	2.850	2.502	2.561	17.624
Acquisitions	-	-	404	61	465
Cessions	-	-	-	-107	-107
Transferts de rubrique	-	-	-	-	-
Pertes de valeur	-	-	-	-	-
Amortissements de l'année	-	-300	-712	18	-994
Différences de conversion	-	-	-	-	-
Valeur comptable nette à la clôture	9.711	2.550	2.194	2.533	16.988
Au 31 décembre 2014					
Valeur d'acquisition	13.107	7.885	7.316	2.935	31.243
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-3.396	-5.335	-5.122	-402	-14.255
Valeur comptable nette	9.711	2.550	2.194	2.533	16.988

Les postes « Marques » et « Clientèle » reprennent les justes valeurs des marques Wattwiller et Carola ainsi que de la clientèle de ces filiales à leurs dates d'acquisitions, déduction faite des amortissements cumulés y relatifs en ce qui concerne la clientèle, ainsi que des pertes de valeur éventuellement 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 1.229 KEUR en 2014 (2013: 1.370 KEUR), dont 329 KEUR sont classés en 'Services et biens divers' (2013: 447 KEUR), 900 KEUR en 'Frais de personnel' (2013: 923 KEUR)

La nature des frais de recherche et de développement concerne essentiellement le packaging ainsi que la formulation des nouveaux produits.

8. Immobilisations corporelles

	Terrains et bâtiments	Matériel industriel	Mobilier et matériel roulant	Autres immobilis. corporelles	Total
Au 1er janvier 2013					
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
Exercice comptable 2014					
Valeur nette à l'ouverture	35.596	39.137	1.403	5.089	81.225
Acquisitions	1.494	4.587	1.050	4.765	11.896
Cessions	-1.252	-	-70	-	-1.322
Transferts de rubrique	907	374	68	-1.349	-
Pertes de valeur	-	-	-	-	-
Amortissements	-2.046	-7.752	-522	-592	-10.912
Différences de conversion	62	127	2	-	191
Valeur nette à la clôture	34.761	36.473	1.931	7.913	81.078
Au 31 décembre 2014					
Valeur d'acquisition	95.360	160.823	7.673	24.942	288.798
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-60.599	-124.350	-5.742	-17.029	-207.720
Valeur nette	34.761	36.473	1.931	7.913	81.078

Les nouveaux investissements (11,9 M° euros) concernent essentiellement des travaux liés à l'automatisation des flux dans les espaces de stockage, l'adaptation des convoyeurs, la modernisation des outils de la siroperie ainsi que la rénovation de toitures. Les « autres immobilisations corporelles » concernent essentiellement les casiers et bouteilles ainsi que les investissements en cours. Les transferts de rubriques concernent des actifs mis en service et donc reclassés des investissements en cours.

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

	31/12/2014	31/12/2013
Terrains et bâtiments	1.106	1.085
Matériel d'exploitation	2.786	2.039
Mobilier et matériel roulant	1.626	1.523

La rubrique 'Services et biens divers' comprend également un montant de 4.863 KEUR de charges d'entretien et de réparations sur immobilisations corporelles (4.210 KEUR en 2013). 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:

	31/12/2014	31/12/2013
Créances commerciales brutes	39.186	34.421
Moins: réductions de valeur sur créances douteuses	-433	-308
Créances commerciales nettes	38.753	34.113
Charges à reporter	1.639	2.007
Autres créances	5.800	3.416
Total	46.192	39.536
Moins: partie non courante	-15	-13
Partie courante	46.177	39.523

Les autres créances incluent la T.V.A. à récupérer pour un montant de 3.291 KEUR (2013: 2.292 KEUR).

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 634 KEUR. D'après nos estimations, une partie de ces créances devrait être recouvrée. Le classement par antériorité de ces créances est indiqué ci-après:

	31.12.2014	31.12.2013
3 à 6 mois	271	222
Plus de 6 mois	363	265
Total	634	487

Les créances clients échues depuis moins de trois mois ne sont pas considérées comme étant à risque. Au 31 décembre 2014, des créances d'un montant de 7.917 KEUR (2013: 5.245 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:

	31.12.2014	31.12.2013
Moins de 3 mois	7.131	5.075
Plus de 3 mois	786	170
Total	7.917	5.245

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	31.12.2014	31.12.2013
Contreparties sans notation indépendante		
Groupe 1	-	-
Groupe 2	30.635	28.689
Groupe 3	-	-
Créances clients non échues et non réduites de valeur	30.635	28.689

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:

	2014	2013
Au 1er janvier	308	321
Dotations aux réductions de valeur	142	91
Utilisation de réductions de valeur sur créances annulées car irrécupérables	-	-104
Reprises de réductions de valeur	-17	-
Au 31 décembre	433	308

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:

	31/12/2014	31/12/2013
Matières premières et consommables bruts	12.859	15.834
Réductions de valeur sur stock (essentiellement les approvisionnements de Spa Monopole)	-1.393	-1.221
Matières premières et consommables	11.466	14.613
Produits finis et en-cours de fabrication	4.934	5.162
Réduction de valeur sur stock	-29	-28
Acomptes versés	-	-
Total	16.371	19.747

Les montants suivants relatifs à la rubrique stocks influencent le compte de résultats des exercices 2014 et 2013:

	2014	2013
Variation des stocks de matières premières et consommables (inclus dans les 'Approvisionnements et marchandises')	-3.416	2.515
Regroupement d'entreprise		661
Ajustement stock Spa Monopole (non propriété)	444	-324
Ecart de conversion	-3	5
Variation des stocks de produits finis et en-cours de fabrication	-310	-819
Réductions de valeur (inclus dans les 'Autres produits/ (charges) opérationnels')	-186	-183

11. Actifs financiers

11.1. Actifs financiers destinés à la vente

	2014	2013
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

	31/12/2014	31/12/2013
Comptes à terme (3 mois au plus)	46.802	41.328
Comptes à terme > à 1 an	1.803	-
Fonds monétaires	5.034	-
Papier commercial	14.994	-
Liquidités	15.651	22.703
Total	84.284	64.031

Le taux d'intérêt effectif moyen sur les comptes à terme est de 0,2 % (2013: 0,4 %). Ces dépôts à terme (3 mois au plus) ont une échéance moyenne proche de 1 mois en 2014 et en 2013.

Les comptes à terme > à 1 an ont une échéance finale en octobre 2016

Le poste papier commercial comprend 3 placements à trois mois relatifs à des sociétés cotées avec un rating de minimum A3.

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

	31/12/2014	31/12/2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie	84.284	64.031
Découverts bancaires (annexe 15)	-	-
Total	84.284	64.031

Les placements sur les comptes à terme au 31 décembre 2014 sont effectués auprès de banques avec une notation indépendante égale ou supérieure à A.

13. Capital

Le nombre d'actions se détaille comme suite:

	Total
Au 1 ^{er} janvier 2013	4.150.350
Mouvement 2013	-
Au 31 décembre 2013	4.150.350
Mouvement 2014	-
Au 31 décembre 2014	4.150.350

Le capital social de Spadel S.A. au 31 décembre 2014 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 113.036 KEUR au 31 décembre 2014 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 2014 comprennent également d'autres réserves indisponibles pour un montant de 168 KEUR.

Les réserves consolidées du Groupe incluent en outre un montant de 9.901 KEUR net d'impôts au 31 décembre 2014 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 2014 (annexe 17). Les réserves consolidées incluent également des réserves de groupe d'un montant de 98 MEUR constituées via les résultats antérieurs.

15. Dettes financières

	31/12/2014	31/12/2013
Non-courantes		-
Dettes relatives au regroupement d'entreprise	-	1.516
		1.516
Courantes		
Contrat de financement	27	126
Dettes relatives au regroupement d'entreprise	1.672	1.592
Dettes de location-financement (annexe 15.2)	-	-
Total	1.699	1.718
Total dettes financières	1.699	3.234

15.1. Informations diverses

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

	31/12/2014	31/12/2013
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:

	31/12/2014	31/12/2013
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:

	31/12/2014	31/12/2013
Euro	1.699	3.234
Livre sterling	-	-
Total	1.699	3.234

Les lignes de crédit du Groupe (18.320 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 15.663 KEUR au 31 décembre 2014 (2013: 12.912 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 2.523 KEUR.

15.2. Dettes de location-financement

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

	31/12/2014	31/12/2013
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:

	31/12/2014	31/12/2013
A moins d'un an	-	-
Entre 1 an et 5 ans	-	-
Total	-	-

16. Dettes pour avantages au personnel

Le personnel des entités belges, néerlandaises et françaises bénéficie d'avantages à la retraite, sous forme de rentes ou de capital. Il s'agit soit de plans du type « but à atteindre », soit de plans du type « cotisations définies ».

En Belgique, pour les entités Spadel SA, Spa Monopole SA (division belge) et Bru-Chevron SA, les plans de pension « employés » sont de deux types, à savoir (i) un plan « but à atteindre » pour toutes les personnes entrées avant le 1er mai 2000 et ayant souhaité conserver ce type de plan et (ii) un plan «cotisations définies» pour les autres employés (« plan 2000 »). Les ouvriers bénéficient tous d'un plan limité de type « but à atteindre ».

Aux Pays-Bas et au sein de la succursale de Spa Monopole (Spadel UK), nous relevons l'existence d'un plan de type « cotisations définies » pour l'ensemble des effectifs.

Enfin, les entités françaises (Wattwiller et Carola) accorde des primes de médaille du travail (avantages à long terme).

Parmi les 747 travailleurs dans le groupe, un total de 495 travailleurs est couvert dans les plans de type « but à atteindre » (pour les entités belges et

françaises). Cette population fait l'objet d'une provision dans les comptes au 31 décembre 2014 basée sur des calculs actuariels établis conformément à la norme IAS 19R.

Pour le personnel belge non couvert par la provision IAS 19R, le plan mis en place (« plan 2000 ») est de type « cotisations définies » et fait l'objet de versements auprès de l'assureur groupe. Le rendement minimum statutaire garanti par ce plan est conforme à l'article 24 de la loi relative aux pensions complémentaires (à savoir, 3,25 % sur les contributions patronales). Les versements sont effectués mensuellement sur base de bordereaux de primes transmis par l'assureur et enregistré au compte de résultats de l'exercice comptable concerné par l'appel de primes. A la fin de l'exercice 2014, après vérification auprès des actuaires, le groupe Spadel ne présentait pas de déficit de financement sur le plan « 2000 ». Nous renvoyons ci-dessous pour le détail du montant des primes versées sur les plans de type « cotisations définies ».

Enfin, nous relevons des régimes de prépensions sont en place en Belgique (avantages fin de contrat de travail).

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

	2014	2013
Avantages postérieurs à l'emploi	4.532	3.733
Regroupement d'entreprise		218
Indemnités de fin de contrat de travail	4.656	2.723
Autres avantages à long terme	257	586
Total	9.445	7.260
Moins partie courante	-588	-723
Partie non courante	8.857	6.537

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

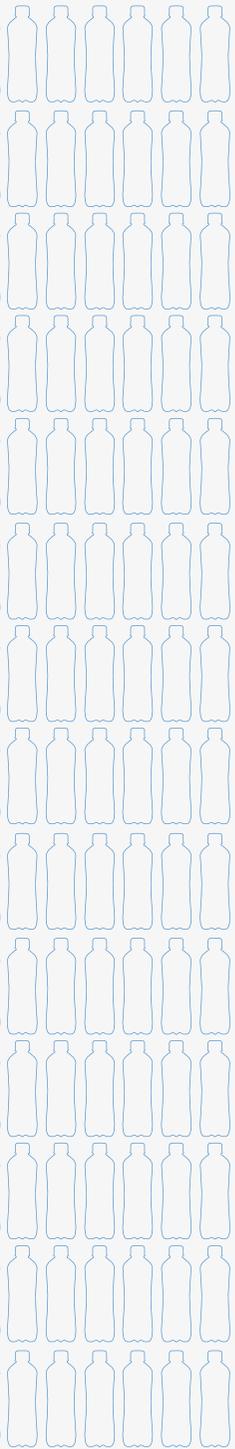
Le total des primes versées dans le cadre des plans du type « cotisations définies » s'élève pour l'ensemble du groupe à 790 KEUR (2013: 1.025 KEUR).

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	2014	2013
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	10.867	9.592
Regroupement d'entreprise		218
Juste valeur des actifs à la clôture	-6.334	-5.859
Déficit (excédent) du régime	4.532	3.951
Ecarts actuariels nets non comptabilisés		
Passif à l'état de la situation financière	4.532	3.951

Montants comptabilisés au compte de résultat	2014	2013
Coût des services rendus au cours de l'exercice	395	475
Coût financier	106	90
Rendement attendu des actifs du régime		
Ecarts actuariels		
Coût des services passés		
Frais administratifs	141	52
Coût de restructuration		
Montant total inclus dans les charges liées aux avantages du personnel (annexe 20)	642	617

Rapprochement des soldes d'ouvertures et de clôture de la valeur actuelle de l'obligation	2014	2013
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	9.810	10.538
Regroupement d'entreprise		218
Coût des services rendus au cours de l'exercice	395	475
Coût financier	270	215
Cotisations effectuées par les participants au régime	35	36
Prestations servies	-677	-492
Ecarts actuariels	1.033	-1.118
Impact changement d'hypothèses	1	-62
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	10.867	9.810

**Rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture de la juste valeur des actifs**

	2014	2013
Juste valeur des actifs à l'ouverture	5.859	6.036
Changement de plan de defined benefit vers contribution plan		
Rendement attendu des actifs du régime	164	124
Cotisations effectuées par l'employeur	550	665
Cotisations effectuées par les participants au régime	35	36
Prestations servies	-664	-478
Liquidations		
Première reconnaissance d'actifs liés à un plan réduit		
Ecarts actuariels	493	-401
Taxes	-66	-79
Frais d'administration	-37	-44
Juste valeur des actifs à la clôture	6.334	5.859

	2014	2013
Rendement effectif des actifs du régime	657	-256

Variations des dettes inscrites au passif de l'Etat de la situation financière

	2014	2013
Passif à l'état de la situation financière à l'ouverture	3.951	1.187
Regroupement d'entreprise		218
Total de la charge imputée au compte de résultat	642	617
Impact IAS 19 Revised		
Cotisations effectuées par l'employeur	-550	-665
Effet de réduction ou de liquidation		
Augmentation de la dette avantage au personnel		
Reclass en non-courant	489	2.594
Passif à l'état de la situation financière à la clôture	4.532	3.951

Hypothèses actuarielles retenues (pondérées):	2014	2013
Taux d'actualisation	1,50-2,00 %	2,5-3,20 %
Taux de rendement attendus des actifs du régime	1,50-2,00 %	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	14,43	14,2

Le taux d'actualisation utilisé pour les plans de pension des employés est de 1,5 % (2,5 % en 2013), et celui utilisé pour les plans de pension des ouvriers est de 2 % (3,2 % en 2013). Si le taux utilisé diminuait de 0,5 %, la dette pour avantages au personnel du Groupe augmenterait de 599 KEUR. Si le taux utilisé augmentait de 0,5 %, la dette pour avantages au personnel du Groupe diminuerait de 557 KEUR.

Les cotisations à verser aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 sont estimées à 526 KEUR.

Le montant total reconnu en OCI au cours de l'exercice 2014 sur les plans IAS 19R s'élève à 502 KEUR.

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	2014	2013
Valeur de l'obligation des indemnités de fin de contrat à l'ouverture	2.723	2.894
Total de la charge imputée au compte de résultat (annexe 21)	2.649	526
Indemnités versées par l'employeur	-716	-697
Valeur de l'obligation des indemnités de fin de contrat de travail à la clôture	4.656	2.723
Moins: partie courante	-588	-723
Partie non courante	4.068	2.000

16.3. Autres avantages à long terme

Un bonus long terme est comptabilisé au niveau du groupe (257 KEUR).

Autres avantages à long terme	2014	2013
Valeur de l'obligation des avantages à long terme à l'ouverture	0	0
Indemnités provisionnées (versées) par l'employeur	257	586
Valeur de l'obligation des avantages à long terme à la clôture	257	586

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.

Cette norme est appliquée depuis l'exercice clôturé au 31 décembre 2013 par Spadel SA.

17. Actifs et dettes d'impôts différés

	31/12/2014	31/12/2013
Impôts différés		
Actif d'impôts différés	-309	-196
Impôts différés endéans les 12 mois	-7	-7
Impôts différés au-delà de 12 mois	22.872	23.695
Total	22.556	23.492

Les mouvements de l'année se synthétisent comme suit:

	2014	2013
Solde au 1 ^{er} janvier	23.492	20.505
Regroupement d'entreprise		2.508
Charge/(Crédit) dans le compte de résultats	-1.020	-788
Imputation directe sur capitaux propres	84	-19
Impact IAS 19 Revised		1.286
Solde au 31 décembre	22.556	23.492

	Etat consolidé de la situation financière		Résultat global consolidé	
	31.12.2014	31.12.2013	2014	2013
Impôts différés actifs:				
- Pertes fiscales récupérables	309	196	-113	
- Subsidés en Capital	138	141	-3	25
- Regroupement d'entreprise		277		
- Impact IAS 19 Revised				17
- Ecart de conversion			-84	19
- Autres (dont stocks et réserves taxées)	501	197	-20	323
Impôts différés actifs bruts	948	811		
Impôts différés passifs:				
- Amortissement sur immobilisations corporelles	12.383	12.958	-575	-870
- Réserves immunisées	5.209	5.209		
- Immobilisations corporelles	4.946	2.253	-92	-168
- Regroupement d'entreprise		2.785		
- Plus-value à taxation étalée	966	1.098	-133	-134
Impôts différés passifs bruts	23.504	24.303		
Charge d'impôts différés	-	-	-1.020	-788
Situation nette d'impôts différés	22.556	23.492		

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 actifs à fin 2014 sont relatifs aux pertes fiscales de notre succursale anglaise pour lesquelles nous estimons probable l'existence de bénéfices taxables dans le futur.

18. Dettes commerciales

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

	31/12/2014	31/12/2013
Fournisseurs	23.446	21.282
Factures à recevoir, notes de crédits à établir	8.171	7.667
Redevances communales à payer	2.068	1.711
Ristournes et promos à accorder	8.745	6.567
Autres	347	273
Total	42.777	37.500

Les variations des dettes commerciales sont principalement expliquées par la saisonnalité de l'activité.

19. Autres dettes

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

	31/12/2014	31/12/2013
Subsides en capital	1.306	1.458
Produits à reporter	401	245
Charges à imputer	146	321
Dettes diverses	1.741	1.060
Total	3.594	3.084
Moins: partie courante	-2.396	-1.733
Partie non courante	1.198	1.351

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 1^{er} janvier 2014	307	284	591
Comptabilisé au compte de résultats consolidé:			
- Augmentation des provisions	0	65	65
- Reprises de montants inutilisés	0	0	0
- Utilisations durant l'exercice	-44	-284	-328
Au 31 décembre 2014	263	65	328

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

Les provisions au 31 décembre 2014 sont classées en dettes courantes pour 138 KEUR et en dettes non courantes pour 190 KEUR (le cash outflow interviendra dans une période de 1 à 5 ans).

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 2014 comprend divers autres risques.

21. Frais de personnel

Les frais de personnel se ventilent comme suit:

	2014	2013
Salaires et rémunérations, incluant des indemnités de licenciement de 144 KEUR (2013: 415 KEUR)	34.757	33.130
Charges de sécurité sociale	9.075	8.724
Pensions - avantages de type « cotisations définies » (annexe 16.1)	790	1.025
Pensions - avantages de type « prestations définies » (annexe 16.1)	628	617
Prépensions (annexe 16.2)	2.649	598
Autres avantages à long terme (annexe 16.3)	257	376
Autres	3.554	3.021
Total	51.710	47.491

L'effectif moyen du personnel s'élevait à 752 personnes en 2014 (dont 448 ouvriers et 304 employés) et à 749 personnes en 2013 (dont 440 ouvriers et 309 employés).

22. Autres produits/(charges) opérationnels

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

	2014	2013
Vente d'articles publicitaires et divers	57	79
Déchets vendus	172	266
Plus-values sur cessions d'immobilisations corporelles	63	102
Plus-values résiduelles sur cessions de filiales	-	-
Subsides	190	164
Locations diverses	48	46
Frais récupérés et autres produits opérationnels (dont profit fiscal sur cautions, sinistres récupérés et dispense de précompte professionnel employés et ouvriers)	3.345	3.468
Autres impôts et taxes	-2.939	-2.668
Moins-values sur cessions d'immobilisations corporelles	-	-51
Autres charges opérationnelles (dont pertes sur emballages étrangers, quotas de CO ² et réductions de valeur)	-968	-560
Total	-32	846

Les autres produits et charges opérationnels de 2014 comprennent une charge de 276 KEUR relative à une réévaluation du nombre de bouteilles et casiers consignés en clientèle. Cette réévaluation avait conduit le Groupe à reconnaître une charge de 170 KEUR en 2013 (annexe 4.1.).

23. Produits financiers

Les produits financiers se détaillent comme suit:

	2014	2013
Produits d'intérêt	293	465
Profits de change et écarts de conversion	25	14
Autres produits financiers	257	170
Ecart de conversion positifs	338	
Total	913	649

24. Charges financières

Les charges financières se ventilent comme suit:

	2014	2013
Charge d'intérêts sur emprunts bancaires	27	185
Pertes de change sur transactions en devises - net	124	186
Autres charges financières	115	410
Frais financiers sur engagements pensions	106	90
Réduction de valeur actifs circulants	225	
Total	597	871

Les autres charges financières ainsi que la réduction de valeur sur actifs circulants concernent principalement des moins-values sur actifs financiers inhérentes aux cessions de droits sur les instruments Tax Shelter.

25. Impôts

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

	2014	2013
Impôts courants	8.167	6.069
Impôts différés (annexe 17)	-1.020	-788
Charge fiscale totale	7.147	5.281

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:

	2014	2013
Bénéfice/(perte) avant impôts	23.768	17.056
Impôts calculés sur base du taux d'imposition belge (33,99 %)	8.079	5.797
Effet de la taxation des réserves immunisées au taux réduit	-	-
Effet perte valeur sur goodwill	-	-
Effet des intérêts notionnels	-878	-845
Effet du taux d'imposition dans les filiales étrangères	-288	-183
Effet des dépenses non déductibles fiscalement	487	422
Effet de la double taxation des dividendes en provenance des filiales	113	126
Ajustement au titre de l'impôt exigible des périodes antérieures (relatif à des contrôles fiscaux)	-50	1
Reconnaissance d'impôts différés actifs sur Spadel UK	-113	-
Autres	-203	-37
Charge fiscale totale	7.147	5.281

26. Passifs latents et actifs latents

Au 31 décembre 2014, 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 2014 pour un montant de 2.888 KEUR (2013: 140 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:

	31/12/2014	31/12/2013
A moins d'un an	2.825	2.695
De 1 à 5 ans	4.942	2.085
Plus de 5 ans	1.398	1
Total	9.165	4.781

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 2.657 KEUR (2013: 5.323 KEUR).

28. Informations relatives aux parties liées

28.1. Rémunération des principaux dirigeants

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

	2014	2013
Salaires et autres avantages à court terme	2.282	1.647
Autres avantages à long terme	257	357
Total	2.539	2.004

Les rémunérations totales des administrateurs de Spadel SA s'élèvent à 1.272 KEUR en 2014 (2013: 1.220 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. 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.

	2014	2013
Bénéfice/(perte) revenant aux actionnaires	16.622	11.775
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (en milliers)	4.150	4.150
Résultat de base par action (EUR par action)	4,01	2,84

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.

31. Dividende par action

Les dividendes versés en 2014 et 2013 se sont élevés respectivement à 4.150 KEUR (1,00 EUR brut ou 0,75 EUR net par action) et à 3.486 KEUR (0,84 EUR brut ou 0,63 EUR net par action). Un dividende de 1,24 EUR brut et 0,93 EUR net par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, représentant une distribution totale de 5.146 KEUR, sera proposé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 juin 2015. Cette proposition de distribution n'est pas comptabilisée en dettes dans les états financiers au 31 décembre 2014.

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 2014

(dont EUR 39.729 au niveau de la maison-mère Spadel SA): 85.272

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

- autres missions d'attestation: 9.000
- missions de conseils fiscaux: -
- autres missions extérieures à la mission révisoriale: 6.225

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):

20.700

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: 4.297
- missions de conseils fiscaux: 7.920
- autres missions extérieures à la mission révisoriale: -

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., Avenue des Communautés 110, 1200 Bruxelles.

Le Commissaire a exprimé une opinion sans réserve sur les comptes annuels de Spadel S.A

Comptes annuels abrégés	2014	2013
Actif		
Actifs immobilisés	35.970	40.578
II.Immobilisations incorporelles	2.048	2.472
III. Immobilisations corporelles	1.408	1.492
IV.Immobilisations financières	32.514	36.614
Actifs circulants	125.803	108.219
V.Créances à plus d'un an	-	-
VII.Créances à un an au plus	55.579	59.708
VIII.Placements de trésorerie	60.270	35.503
IX.Valeurs disponibles	8.850	12.126
X.Comptes de régularisation	1.104	882
Total de l'actif	161.773	148.797
Passif		
Capitaux propres	112.397	105.066
I.Capital	5.000	5.000
IV.Réserves	102.030	95.280
V.Bénéfice reporté	5.367	4.786
Provisions et impôts différés	338	417
VII.Provisions pour risques et charges	338	417
Dettes	49.038	43.314
VIII.Dettes à plus d'un an	-	-
IX.Dettes à un an au plus	48.548	43.272
X.Comptes de régularisation	490	42
Total du passif	161.773	148.797

2. Comptes de résultats abrégés, en 000 EUR

	2014	2013
I. Ventes et prestations	138.765	129.367
II. Coût des ventes et prestations	-130.070	-119.660
III. Bénéfice d'exploitation	8.695	9.707
IV. Produits financiers	6.068	6.225
V. Charges financières	298	508
VI. Bénéfice courant avant impôts	14.465	15.424
VII. Produits exceptionnels	387	-
VIII. Charges exceptionnelles	-	72
IX. Bénéfice avant impôts	14.852	15.352
X. Impôts	-2.389	-2.644
XI. Bénéfice de l'exercice	12.477	12.717
XII. Prélèvements/(transferts) sur/aux réserves immunisées	-750	
XIII. Bénéfice à affecter	11.727	12.717

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	5.000
- Augmentation de capital		
- Au terme de l'exercice	5.000	5.000
2. Représentation du capital		
Catégories d'actions		
- Parts sociales sans désignation de valeur nominale	5.000	5.000
2.2. Actions nominatives ou au porteur		
- Nominatives	xxxxxx	3.784.065
- Au porteur	xxxxxx	366.285
G. Structure de l'actionnariat au 31.12.2014		
	Nombre d'actions	% du total
1. Finances & Industries S.A. - Rosières (déclaration du 30-08-2010)		
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 2014, 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 25 mars 2015

Didier DE SORGHER
Directeur Financier

Marc du BOIS
Administrateur délégué



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



Rapport du commissaire du 23 avril 2015 sur les Comptes Consolidés de la sa Spadel pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 (suite)

Rapport du commissaire à l'assemblée générale des actionnaires de la sa Spadel pour l'exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, 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 2014 ainsi que les notes explicatives.

Rapport sur les Comptes Consolidés - opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des Comptes Consolidés de la sa Spadel (« la Société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2014. 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€ 246,416 et l'état consolidé du résultat global montre un bénéfice de l'exercice de K€ 16.622.

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 comptables faites par le conseil d'administration, ainsi que l'appréciation de la présentation d'ensemble des comptes consolidés.

Société civile ayant emporté la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée
Burgelijke vennootschap die de rechtsvorm van een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid heeft aangenomen
RPM Brussel: RPR Brussel T.V.A. - BTW: BE 0446 334 711
Banque BNP Paribas Fortis Bank 210 0905 920 69

A member firm of Ernst & Young Global Limited

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 la sa Spadel donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2014 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 ne sont 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.

Bruxelles, le 23 avril 2015

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCRL

Commissaire
représentée par

Eric Van Hoof
Associé*
* Agissant au nom d'une SPRL

15EVH0086

Contacts

S.A. Spadel

Avenue de Communautés 110
B-1200 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 702 38 11
Fax +32 (0)2 702 38 12
communication@spadel.com
www.spadel.com

Spa Monopole

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

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 Ribeuvoillé

48, Route de Bergheim
68150 Ribeuvoillé (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
Avenue de Communautés 110
B-1200 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 702 38 21

Didier De Sorgher
Directeur financier
Avenue de Communautés 110
B-1200 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 702 38 71



Spadel

Avenue des Communautés 110

B-1200 Bruxelles

Tél. +32 (0)2 702 38 11

Fax +32 (0)2 702 38 12

communication@spadel.com

www.spadel.com

