



*Rapport
annuel*

FRESH

2019

Spadel



TABLE DES MATIÈRES

2	Profil	
4	Message du Président et du CEO	
8	Faits Marquants	
10	Chiffres clés	
12	Source of Change	
16	Reinvent	
18	Reduce	
22	Recycle	
24	Restore	
28	Nos marques	
34	Nos régions	
36	Benelux	
38	France	
40	Bulgarie	
42	La responsabilité sociétale et environnementale de notre entreprise	
52	Nos ressources humaines et nos autres services	
60	Rapport de gestion du Conseil d'Administration	
67	Déclaration de Gouvernance d'Entreprise	
77	Rapport financier	
122	Tableaux GRI	
130	Contacts	



POSITIONNEMENT DU GROUPE SPADEL

Spadel est un Groupe familial européen qui produit et commercialise des eaux minérales naturelles, des eaux de source et des boissons rafraîchissantes à base d'eaux minérales. Depuis toujours, l'entreprise prône la carte du régional : positionnement de leader à taille humaine dans son domaine des boissons naturelles, ancrage régional de ses marques, respect absolu du territoire de ses sources et de la naturalité de ses eaux, attention portée à la minimisation de l'empreinte écologique. Une vision qui a de plus en plus de sens aujourd'hui dans un monde qui se préoccupe de son empreinte écologique.

Le Groupe propose :

- des eaux minérales naturelles et des eaux de source ;
- des eaux aromatisées naturelles (0 calorie) ;
- des limonades dont les ingrédients sont à 100% d'origine naturelle.

L'innovation est, pour Spadel, un axe clé et un tremplin vers la croissance. Cela suppose le développement de nouvelles boissons naturelles, saines et pauvres en calories, en réponse directe à ce que demandent les consommateurs. Chaque année, le Groupe se targue de proposer des nouveautés pour l'une ou l'autre de ses marques réputées pour leur qualité. Mais l'innovation se situe aussi au niveau de ses engagements fermes pour réduire les déchets et les émissions de CO₂ qui dérivent de ses activités (emballages, transport...).

Ces choix stratégiques en matière d'innovation, associés à une approche régionale à l'échelle européenne forte d'une présence visible dans cinq pays (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, France, Bulgarie), permettent au Groupe de se différencier de ses concurrents.

Afin de s'assurer une croissance rentable et durable, Spadel poursuit son plan stratégique 2016 – 2020.

Celui-ci s'articule autour de sept piliers :

- investir en permanence dans ses marques pour renforcer leur position ;
- innover pour continuer à étoffer son portefeuille de produits et améliorer ses emballages ;
- produire des boissons dans un objectif de naturalité ;
- améliorer en continu son excellence opérationnelle ;
- intégrer le développement durable dans ses activités quotidiennes ;
- intégrer le « digital » dans sa communication et sa stratégie d'entreprise ;
- attirer et former des collaborateurs motivés, dotés d'un bon esprit d'entreprise.



UN DÉFI MAJEUR, PLUSIEURS ENGAGEMENTS FERMES

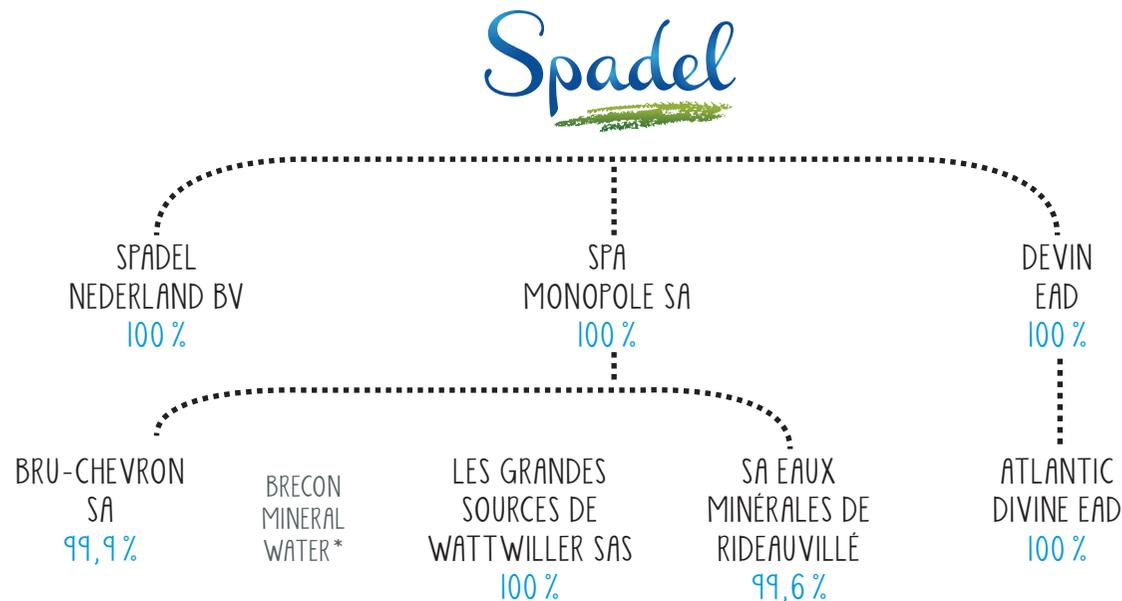
Dans un Groupe international composé de marques à fort ancrage régional, il importe que tous aillent dans la même direction, quels que soient le pays, le site et le département. D'où l'importance de savoir ce que représente Spadel, de percevoir sa vision du monde et la façon dont chacune de ses entités collaborent ensemble. Mais aussi de connaître précisément ses défis, qui évoluent parallèlement aux préoccupations qui agitent le monde.

En 2018, Spadel a défini des valeurs claires afin que toutes les parties prenantes, collaborateurs, fournisseurs, clients et actionnaires, puissent prendre ensemble les bonnes décisions stratégiques : porter une attention accrue au dialogue et à l'implication ; s'attribuer des ambitions élevées ; aspirer à offrir des

« best work places » ; stimuler les collaborateurs à devenir de meilleurs habitants de la planète.

En 2019, dans la foulée de la définition de ces valeurs, le Groupe s'est engagé sur deux défis majeurs qui permettront de préserver la planète : viser la circularité en matière d'emballages (en plastique ou en verre) et limiter son impact environnemental.

Le projet « Source of Change », porté pendant de longs mois en interne, a été officiellement lancé en juin. Il concrétise, sur base d'objectifs chiffrés et d'actions concrètes, l'engagement volontariste de Spadel et de ses filiales pour réduire leur empreinte environnementale. Une démarche qui a mobilisé et mobilisera à l'avenir toutes les équipes et tous les départements du Groupe.



* Cession de la société au management local en décembre 2019.

UNE MISSION

Proposer des produits naturels et locaux qui contribuent à améliorer la santé des consommateurs et à rendre le monde plus durable, tout en assurant au Groupe une croissance constante et rentable, ainsi qu'une position de leader régional incontesté sur le marché des produits à base d'eau.

DIX ENGAGEMENTS

Avec « Source of Change », Spadel a créé un système vertueux composé de dix « commandements » dans le but que son impact environnemental et celui de ses produits soient réduits au maximum.

*Créer des marques
régionales fortes
à faible empreinte
carbone*

2019





LE "PLASTIQUE BASHING" A IMPACTÉ NOTRE INDUSTRIE EN 2019, MAIS NOUS A INSPIRÉ UNE RÉFLEXION ET DES ENGAGEMENTS VERTUEUX ET PROACTIFS DANS LE CADRE DE NOTRE INITIATIVE SOURCE OF CHANGE.

Marc du Bois
CEO Spadel Group

De nouvelles références ont vu le jour en 2019, agrandissant la gamme Spa Reine.

(MdB) : L'innovation est considérée chez Spadel comme un réel vecteur de croissance. Je dis souvent que la meilleure croissance, celle qui fait le plus de sens, c'est la croissance organique.

Chaque année, nos marques ont l'ambition de se renouveler. Et 2019 n'y a pas échappé : Devin s'est dotée d'un nouveau format 5 litres, Bru d'une nouvelle bouteille et d'une nouvelle étiquette... Mais l'innovation la plus emblématique nous vient de Spa, notre marque leader, qui, six ans après avoir lancé avec succès l'eau pétillante aromatisée Spa Touch Of, a surpris le marché avec sa déclinaison en eau plate et sans sucre, Spa Subtile. Il s'agit d'un segment très porteur, sur lequel nous sommes pionniers et allons poursuivre nos investissements.

2019 était-elle une année réussie pour Spadel ?

Marc du Bois (MdB) : C'est toujours compliqué de qualifier une année quand celle qui l'a précédée était exceptionnelle. Je dirais que 2019 est une belle année pour le Groupe, quoiqu'elle s'apparente plus à une période de transition au vu des années de croissance successives que l'on a pu connaître depuis 2012.

Qu'en reprenez-vous en particulier ?

(MdB) : Nous avons dû faire face à plusieurs défis, dont certains étaient prévisibles et d'autres pas.

Tout d'abord, nous avons entamé l'année écoulée dans des conditions tendues à l'égard de nos principaux clients au Benelux. Nous avons été contraints d'augmenter nos prix suite à des hausses tarifaires significatives de nos matières premières (plastique PET, carton...). Cela a évidemment refroidi nos partenaires et nous sommes entrés dans une phase de blocage qui a pesé sur l'activité du Groupe les quatre premiers mois de l'année. Nous avions anticipé une friction, mais jamais nous n'avions imaginé qu'elle allait durer aussi longtemps. Résultat, toute la dynamique commerciale que nous avions prévu de lancer au 1^{er} janvier de l'année a été repoussée au second trimestre.

Le second défi qui s'est présenté à nous, nous nous le sommes imposés puisque nous avons décidé de limiter fortement la promotion de nos produits par rapport aux années précédentes. En diminuant consciemment la gratuité dans notre stratégie commerciale, nous savions que le volume de nos ventes allait baisser – ce qui a été le cas.

Outre ces deux challenges, des éléments extérieurs ont-ils eu un effet sur le bilan 2019 ?

(MdB) : Oui. Le climat, pour commencer, qui nous a été moins favorable que par le passé. Malgré le fait que la moyenne de température annuelle ait été boostée par un pic de température historique fin du mois de juillet (41,8°C à Begijnendijk), l'année écoulée s'est révélée loin d'égaliser les conditions optimales de 2018, année record avec 2014 en terme de chaleur.

Or, c'est sur la durée que la chaleur fait la différence dans les ventes d'eau en bouteille. Il faut en effet que la température dépasse les 25 degrés durant sept à dix jours pour que ses effets nous soient profitables. Tout simplement parce qu'il faut du temps et une succession de comportements pour que les différents maillons de la chaîne réagissent en conséquence.

Quid du «plastic bashing» ?

(MdB) : Il a impacté notre industrie en 2019. Mais ce décri du plastique a du positif puisqu'il nous a inspiré une réflexion et des engagements vertueux et proactifs dans le cadre de notre initiative « Source of Change ».

En quoi diriez-vous que 2019 a quand même été une belle année pour Spadel ?

(MdB) : Sur le plan de la productivité de nos usines, qui a atteint des niveaux quasiment historiques. Une performance à attribuer à l'assiduité et à la bonne intelligence de nos équipes de gestion, qui ont su en tirer un rendement maximum.

Il faut à ce sujet souligner la fermeture d'un atelier de production historique d'injection de préformes connexe à l'activité d'embouteillage. Sans licenciement aucun, puisque toutes les forces vives ont été employées ailleurs. On assimile souvent une fermeture à un échec, mais la raison est, ici, stratégique. En faisant désormais appel à des sous-traitants spécialistes dans le domaine, nous bénéficions de leur expertise et sommes en mesure d'alléger la quantité de plastique utilisé pour nos bouteilles.

Et vis-à-vis de vos clients ?

(MdB) : Nous avons dépassé l'objectif de 98,5% de taux de satisfaction. Une prouesse que l'on doit aussi imputer aux pôles informatique et logistique, qui ont tous deux bénéficié d'un changement de logiciel.



Sur le plan des ressources humaines, l'année 2019 a vu des départs et des arrivées. De quoi soit affaiblir, soit renforcer un Groupe. Qu'en est-il ?

(MdB) : Je compare souvent Spadel au village d'irréductibles Gaulois. Notre société familiale est concurrencée par de puissants Groupes internationaux qui ont d'autres moyens et ambitions que les nôtres. Toutefois, depuis cinq ans, l'entreprise gagne en attractivité sur le marché de l'emploi. Parce qu'elle est prospère, que ses marques rayonnent sur leurs marchés respectifs, qu'elle a prouvé son intention de se développer en Europe grâce, entre autres, à l'acquisition de Devin en 2017... Sans oublier les positions fortes et futuristes que nous avons prises en matière de développement durable. Tout ceci a pour conséquence que Spadel intéresse désormais des profils qu'elle n'aurait pas raliés il y a dix ans. C'est une opportunité pour nous de faire grimper le niveau d'expérience et d'excellence en interne.

Si certains départs ont été souhaités par la direction, d'autres étaient involontaires. C'est le cas, au sein de notre comité exécutif, du directeur des ventes pour le Benelux et du responsable des ressources humaines. Ces deux postes vacants ont été respectivement pourvus par Bart Peeters, un renfort de taille qui fait profiter notre Groupe de sa grande expérience, et Tatiana Goemmine, promue en interne. Cette dernière, en sus de ses compétences, non seulement féminise mais aussi rajeunit le comité exécutif. Nous comptons désormais trois femmes dans nos rangs. Et quatre membres issus du vivier Spadel, ce qui constitue à mon sens un beau message pour nos employés.

La structuration de vos forces vives à l'échelle du Benelux est une nouveauté 2019...

(MdB) : Fin 2018, nous avons créé une structure pour la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg qui a été mise en place en 2019. Une décision motivée par la volonté de réaliser des synergies et, ce faisant, de gagner en efficacité. Mais aussi parce que certains de nos grands clients se déploient également à l'échelle du Benelux.

Avec ceci qu'il était fondamental pour nous de préserver des stratégies distinctes propres à chaque marché, néerlandais d'un côté, belgo-luxembourgeois de l'autre.

Qu'en est-il des différents marchés sur lesquels Spadel est présent ? Certains se sont-ils illustrés par rapport à d'autres ?

(MdB) : La France, très certainement, grâce à une magnifique percée de Wattwiller, qui se distingue en 2019 en sa qualité de marque enregistrant la deuxième meilleure performance à l'échelle du marché français. Le marché bulgare s'est lui aussi surpassé. À l'inverse, en raison des difficultés évoquées en début d'entretien, le Benelux s'est plutôt stabilisé, voire a souffert par endroits.

NOUS AVONS L'AMBITION DE CRÉER DES MARQUES RÉGIONALES FORTES, À FAIBLE EMPREINTE CARBONE, DYNAMIQUES ET INNOVANTES. INCONTOURNABLES. LES MARQUES PRÉFÉRÉES DES CONSOMMATEURS.

Frank Meysman
Président Spadel Group

L'année 2019 est celle de la vente de la marque galloise Brecon Carreg. Une décision dictée par le Brexit ?

(MdB) : Pas du tout ! La source a été acquise en 1983 par mon père et le comité exécutif de l'époque dans l'objectif d'implanter Spa au Royaume-Uni. Pour asseoir leur crédibilité, il leur a semblé opportun d'acheter une source locale, d'autant que la main d'œuvre y était alors très bon marché. Fin des années 90, j'ai été personnellement responsable du marché britannique et j'ai décidé de stopper les investissements en les canalisant sur la seule et unique marque locale. L'idée étant de faire de Brecon Carreg la marque d'eau minérale n°1 au Pays de Galles, un pari aujourd'hui réussi. Mais nous nous sommes rendus compte qu'elle n'avait pas vocation d'en sortir. Oubliés, donc, nos rêves d'arriver en tache d'huile jusqu'au marché londonien dans un horizon de cinq à dix ans. Nous avons dès lors décidé de nous séparer de Brecon Carreg et, en quelque sorte, de la rendre aux Gallois. Car c'est le management en place qui a repris nos activités, fier de faire passer la marque à 100% sous pavillon gallois. C'est une belle manière de clore le chapitre de Brecon Carreg.

Délesté du Royaume-Uni, Spadel projette-t-il d'étendre ses activités ailleurs ? Ou de les intensifier sur certains marchés ?

Frank Meysman (FM) : Nous avons consenti un gros investissement de 17 millions d'euros en Bulgarie en vue de financer l'installation de deux nouvelles lignes de production et d'un système de stockage. Mais sans rapport aucun avec la vente de Brecon Carreg. Le pays évolue très vite et présente un grand potentiel de développement pour nous. Pour le reste, nous sommes toujours attentifs aux opportunités qui se présentent à nous mais nous n'avons rien de particulier dans le pipeline.

Comment voyez-vous le développement du Groupe ? Quelles sont vos ambitions ?

(MdB) : Je n'ai jamais été un fervent défenseur de l'exportabilité de l'eau. Au cours de ma carrière – j'ai fêté mes 25 ans de maison en 2019 –, j'ai entre autres supervisé

la filiale américaine de Spadel, fermée après les événements de 2001. J'ai été confronté à des choix stratégiques visant à faire de Spa une marque distribuée dans des dizaines de pays à l'international. Mais cela a-t-il du sens d'envoyer de l'eau au bout du monde ? Bien avant que l'on se soucie de développement durable, il y a dix ans d'ici, je me suis posé la question. Et je suis arrivé à la conclusion suivante : non, aucun. Cela flatte bien sûr l'égo de l'entreprise, mais c'est destructeur pour l'environnement et économiquement insensé. En-dehors d'une zone de chalandise d'environ 500 km autour de nos sources – puisque nos eaux minérales sont légalement contraintes d'être embouteillées à Spa, à Ribeuavillé, à Wattwiller et à Devin –, le coût logistique explose. À moins de multiplier le prix habituel de son produit, l'opération n'est pas rentable.

Les marques de Spadel sont donc vendues uniquement sur leurs marchés respectifs ?

(MdB) : Oui, c'est un principe fondateur de notre stratégie d'expansion. Spa est commercialisée au Benelux, dans le nord de la France et dans l'ouest de l'Allemagne. Seul un très faible volume annuel des ventes se réalise en-dehors de cette zone à des fins de prospection d'autres marchés. Devin est vendue très majoritairement en Bulgarie. Wattwiller est disponible uniquement en France, Carola dans le Grand Est français et Brecon Carreg l'était exclusivement au Pays de Galles.

Cet engagement nous vaut d'être salués et respectés par nos partenaires lors de nos échanges commerciaux. Nous avons l'ambition de créer des marques régionales fortes, à faible empreinte carbone, dynamiques et innovantes. Incontournables. Les marques préférées des consommateurs.

Faible empreinte carbone et consommation locale : vous surfez sur une tendance bien actuelle...

(FM) : Il est certain que le contexte actuel est très porteur pour une activité comme la nôtre. Les tendances de consommation que nous prônons sont plus que jamais ancrées dans l'esprit des consommateurs : boire plus



d'eau et moins de boissons sucrées ou alcoolisées, privilégier les produits naturels et bons pour la santé, avoir une alimentation saine et équilibrée, faire du sport, ce qui impose une bonne hydratation. Le tout en favorisant les circuits courts et en minimisant son empreinte carbone.

Est-ce à dire, par exemple, que vous vous intéressez à la filière du bio ?

(MdB) : Ce n'est pas une priorité pour nous. Ceci dit, par souci de cohérence avec les valeurs qu'elle promeut, cette filière de distribution devrait proposer les eaux nationales et régionales en priorité. Ce qui n'est pas nécessairement le cas.

Paradoxalement, le réchauffement climatique n'est-il pas bénéfique pour Spadel ?

(MdB) : D'un point de vue strictement économique, il est clair que le fait que la température monte favorise la consommation d'eau. Mais encore faudrait-il que l'on puisse continuer à exploiter nos sources. La recharge hydrique est en péril, nos hivers étant plus doux. Or, la meilleure manière de recharger la nappe aquifère, c'est une succession d'enneigements. L'eau percole alors doucement dans le sol, à l'inverse des pluies diluviennes qui la font ruisseler jusqu'aux ruisseaux et rivières. Quant aux autres saisons, elles voient en général les pluies être entièrement absorbées par la végétation.

Ne disposez-vous pas de ressources suffisantes ?

(FM) : Nous pouvons compter sur 30% de ressources embouteillables d'avance. Il faut savoir qu'il nous est permis de ponctionner uniquement la partie renouvelable de la source. Le système repose sur des autorisations de pompage délivrées et contrôlées par la Région wallonne de manière à protéger la nappe aquifère. Si celle-ci ne se renouvelle pas parce qu'il ne pleut pas suffisamment et, surtout, parce qu'il n'y a pas d'enseignement, que faire ? Au-delà de l'empreinte carbone, le réchauffement climatique est catastrophique pour nos activités.

Quel est votre sentiment pour 2020 ? Quelles perspectives identifiez-vous ?

(FM) : Ce ne sera pas une année simple parce que les facteurs exogènes sont nombreux et incertains. Il y a tout d'abord la crise du COVID-19 dont il est délicat d'estimer les conséquences et l'impact économique que cette crise aura pour l'économie en général et pour Spadel en particulier.

Le confinement de la population et la fermeture des lieux publics va immanquablement réduire la consommation 'hors domicile' et dans le secteur Horeca en particulier.

Toutefois, il est probable qu'une partie de cette consommation sera déplacée vers le secteur de la grande distribution, ce qui pourrait amener Spadel à renforcer sa position dans ce segment de marché.

Il y a aussi l'incertitude au niveau politique. Tant à l'échelle de la Belgique qu'à celle de l'Europe.

FAITS MARQUANTS



SPADEL :
Le Groupe soutient
« Sign for my Future »



CAROLA :
L'entreprise est certifiée
« Great Place to Work »



BRU :
Lancement de
la campagne
« L'eau qui jaillit
naturellement
pétillante de
notre sol »



SOURCE OF CHANGE :
Coup d'envoi de la
plateforme



DEVIN :
Lancement nouveau
format « On The Go »

» Février

» Mars

» Avril

» Mai

» Juin



SPA® TOUCH OF :
Lancement de
l'eau aromatisée
Pastèque-Kiwi



DEVIN :
Obtention du « Best FMCG
Producer Award »



3



SPA® REINE SUBTILE :
Lancement du produit
avec trois premières
saveurs



CAROLA :
Lancement du réseau
Alsace Consigne



SPA MONOPOLE :
8.000 visiteurs lors de la Journée
Découverte Entreprises



SPADEL :
Don de 50.000 euros
à Viva for Life

**BRECON
CARREG**
CESSION DE
BRECON CARREG

» Juillet

WATTWILLER :
Nouveau spot TV
« La pureté source de sérénité »



» Octobre

» Novembre



BRU :
Trois innovations pour
une transition vers
une économie 100%
circulaire

» Décembre

SPADEL :
Finaliste Family
Business Award



Chiffres financiers

CHIFFRES CLÉS

CHIFFRE D'AFFAIRES

298,4
MIO €

→ -5,1%

EBIT

35,7
MIO €

→ -33,3%

INVESTISSEMENTS

27,1
MIO €

→ +38%

BÉNÉFICE NET

27
MIO €

→ -29%

EBITDA

55,4
MIO €

→ -24,6%



DU MARCHÉ DES EAUX
EMBOUILLÉES AU
BENELUX

LEADER RÉGIONAL
EN ALSACE

LEADER NATIONAL
EN BULGARIE

LITRES

916
MIO L.

COLLABORATEURS

1.336

DIVIDENDE NET/ACTION



1,40 €

Chiffres non-financiers


83.276
MWh

d'énergie utilisée (dont 35% renouvelable)
soit une diminution par litre de 50%
depuis 2010

100%



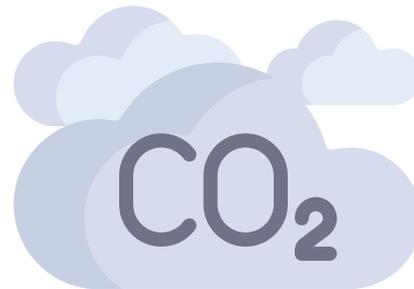
30.750
HA

de nature protégée



1,56 l/l

En 2019, la production moyenne
d'un litre d'eau et de limonade
a nécessité 1,56 litre d'eau
(-56% vs 2010)



-18%
CO₂/L

Baisse de 18% des émissions de CO₂
par litre d'eau minérale/limonade embouteillé
vs 2010 (incl. Devin)



L'indice WEI indique le rapport entre le captage annuel
moyen et la moyenne annuelle d'eau disponible dans
une région donnée. Spa et Bru sont à moins de 4%
(en deçà de la limite de 10% fixée par Les Nations Unies).



88%

des fournisseurs ont signé
la Spadel Sustainable
Procurement Policy



Certificate

European Water Stewardship Gold
Certificate pour Spa en 2019

SOURCE OF CHANGE

Source of change

“SOURCE OF CHANGE” EST LE FRUIT D’UN LONG PROCESSUS QUI A VU L’ENSEMBLE DES DÉPARTEMENTS DU GROUPE S’INTERROGER SUR LEUR IMPACT, LEURS RÔLES, LES ACTIONS À MENER, CE QUI A ABOUTI, EN JUIN 2019, À LA MISE EN AVANT DE DIX ENGAGEMENTS.

QUATRE PILIERS, DIX RECOMMANDATIONS

S'il y a bien un fait marquant de l'année 2019 pour Spadel, c'est le lancement, en septembre, de la plateforme « Source of Change ».

Soit la concrétisation de son engagement volontariste pour réduire son empreinte environnementale en particulier autour de l'utilisation du plastique. Une mobilisation forte qui va au-delà de ses prises de position de toujours en matière de durabilité telles que la protection des ressources aquifères ou la protection de la biodiversité.

Avec le projet « Source of Change », porté sur les fonts baptismaux par Franck Lecomte, directeur de l'innovation et de la croissance durable du Groupe, Spadel s'est donné deux nouveaux défis : devenir parfaitement circulaire en matière d'emballages et limiter l'impact environnemental de ses emballages.

Quatre piliers et dix engagements concrets structurent la démarche.

NON PAS UN « 7^{ième} CONTINENT » MAIS CINQ

Le déclic est venu des images insoutenables de ce que les médias, relayant les spécialistes en la matière, on appelés le 7^{ième} continent : une grande poubelle dérivant au cœur même des océans d'une superficie de plusieurs millions de kilomètres carrés (jusqu'à 5 fois la France, 30 fois la Bulgarie, 110 fois la Belgique, pour ne citer que les pays où sont situées les sources de Spadel), composée de vieux pneus, bouées, jouets, sacs, bouteilles et autres microdéchets plastiques jusqu'à 30 mètres de profondeur!

Ce 7^{ième} continent, porté entre autres à l'attention du public par les documentaires « Blue Planet », n'est pas unique. Il se retrouve en effet dans les cinq gyres océaniques (Pacifique nord et sud, Atlantique nord et sud et océan indien), à plus de 2.000 km de tout lieu habité.

LE SOUCI, CE N'EST PAS LE PLASTIQUE, CE SONT LES DÉCHETS PLASTIQUES QUI TERMINENT LEUR VIE DANS LA NATURE ET QUI NE SONT DONC PAS RÉUTILISÉS.

Franck Lecomte
Director Digital,
Innovation & CSR



UNE PRISE DE CONSCIENCE BRUTALE

La particularité de cette prise de conscience, c'est sa brutalité, son immédiateté. « Le monde a changé ces deux dernières années, » explique Franck Lecomte. « Tout à coup, le plastique, ce matériau pratique, agréable, aux usages multiples est devenu le nouveau poison de la planète. D'un jour à l'autre, ce sujet, qui était jusqu'alors une préoccupation marginale, s'est transformé en un enjeu de société à des degrés divers en Europe. Au bout du compte, tout le monde s'est senti concerné. Le 'plastic bashing' était né. »

Spadel a donc décidé d'en faire un projet d'entreprise fort et engageant. « Mais qu'on ne s'y trompe pas, le souci, ce n'est pas le plastique, ce sont les déchets plastiques qui terminent leur vie dans la nature et qui ne sont donc pas réutilisés », insiste-t-il.

La problématique ne pouvait donc se limiter au simple remplacement du plastique par un autre matériau plus vert. « L'économie de demain sera à n'en pas douter circulaire, ajoute le directeur de l'innovation et de la croissance durable. Ce qui rentre dans le système n'en sort pas. C'est devenu le postulat de base de notre entreprise : tendre à créer un système vertueux dont l'impact environnemental est réduite au minimum. »

D'où la naissance de « Source of Change », un nom ultra-symbolique, évoquant aussi bien l'élément fondateur du Groupe que son avenir.

UN PROJET D'ENTREPRISE

A dire vrai, « Source of Change » est le fruit d'un long processus qui a vu quasiment l'ensemble des départements du Groupe s'interroger sur leur impact, leurs rôles, les actions à mener. Le résultat de leurs cogitations a été analysé, jaugé par des spécialistes externes, puis validé par des scientifiques et des académiques, des ONG et des autorités publiques, des clients et des collaborateurs. C'est qu'il fallait s'assurer de la possibilité de les faire aboutir en 2025, date-clé décidée par Spadel, mais aussi d'en mesurer les effets réels, sur base d'indicateurs de performances officiels.

Ce travail de consultation a abouti, en juin 2019, à la concrétisation et publication de dix engagements finaux. « Il n'y a pas une solution unique, il y a une multitude de

solutions, poursuit Franck Lecomte. C'est leur somme qui fait que l'on peut tendre vers un modèle vertueux. Parce qu'on ne sait pas si une action emblématique sera finalement valable demain, parce que le système se réinvente en permanence et parce que c'est l'écoute de ce qui se passe à l'extérieur, plus la capacité à anticiper ce futur là, qui fait qu'on arrivera à saisir les bonnes opportunités. »

Forte de ces convictions, l'entreprise a créé une plateforme dans laquelle elle a englobé ses préoccupations, ses interrogations, ses convictions, réparties en plusieurs thématiques. Une plateforme ouverte où chacun est convié à la discussion. « Car dans cette problématique, il y a des solutions simples et complexes, des solutions internes et externes ainsi qu'une responsabilité globale que l'on se doit de reconnaître », précise encore directeur de l'innovation et de la croissance durable du Groupe.

D'où la naissance de quatre piliers dont le nom, d'emblée, traduit une renaissance – « Reinvent », « Reduce », « Recycle » et « Restore » – chacun englobant deux ou trois recommandations, à voir comme dix défis au total.

QUATRE PILIERS, QUATRE TEMPS

« En apportant notre soutien aux initiatives qui contribuent au nettoyage ou à l'amélioration du système de collecte, on atteint les trois autres piliers, conclut le promoteur du projet « Source of Change ». Et on boucle la boucle. Avec « Reinvent », on regarde vers le futur, on fait de l'extrapolation. Avec « Reduce », on est dans le court terme, dans des actions centrées sur nous-mêmes. Avec « Recycle », on passe dans le moyen terme et on est davantage tourné vers l'extérieur. Avec « Restore », on est dans le présent et dans un rôle sociétal. »

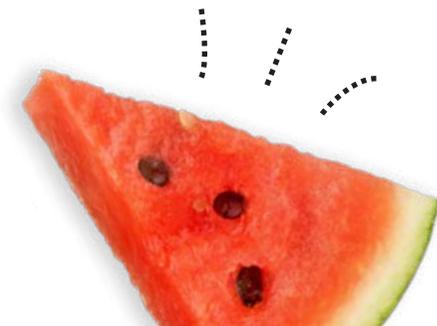
RÉINVENTER : INNOVER EN INTERNE ET NOUER DES PARTENARIATS EXTERNES

Le premier des piliers, « Reinvent – Réinventer », signifie que Spadel se donne les moyens de réinventer la manière dont il conçoit ses solutions d'hydratation. En d'autres termes, apporter une eau minérale de qualité de manière différente à ses consommateurs, très certainement pour les contenants qui ne sont utilisés qu'une seule fois.

Trois directions ont été mises en exergue : avoir une connaissance fine et transparente des matériaux d'emballage afin de s'assurer qu'ils sont recyclables et pouvoir faire de l'écodesign ; augmenter la part des formats réutilisables pour atteindre un niveau de 20 % (contre 10 % actuellement) ; et intégrer un maximum de matériaux recyclés dans les emballages avec un objectif de 100%.

Spadel a décidé de jouer d'emblée sur deux tableaux. En interne, en spécialisant des équipes sur ces sujets mais aussi en adoptant des méthodes d'innovation agiles où le consommateur et le client sont au centre du processus et où l'expérimentation tient une place importante. « Notre incubateur interne, baptisé, Waterhouse Lab est l'espace idéal pour expérimenter ce type de projets », ajoute Franck Lecomte.

En externe, le Groupe s'appuie sur des partenariats avec des universités, des écosystèmes innovants, des incubateurs et autres accélérateurs de start-up tel le programme français ToasterLAB dont Spadel est devenu un des membres début 2019.



100 % recyclable 100 % recyclé

Spadel s'engage à ce que ses produits plastiques soient 100% recyclables et fabriqués 100% à partir de plastique recyclé.



-15 %

Moins de plastique
Spadel s'est engagé à réduire de 15% son empreinte plastique d'ici 2025.



AVEC "SOURCE OF CHANGE" SPADEL BOUCLE LA BOUCLE. AVEC "REINVENT", ON REGARDE VERS LE FUTUR, ON FAIT DE L'EXTRAPOLATION. AVEC "REDUCE", ON EST DANS LE COURT TERME, DANS DES ACTIONS CENTRÉES SUR NOUS-MÊMES. AVEC "RECYCLE", ON PASSE DANS LE MOYEN TERME ET ON EST DAVANTAGE TOURNÉ VERS L'EXTÉRIEUR. AVEC "RESTORE", ON EST DANS LE PRÉSENT ET DANS UN RÔLE SOCIÉTAL.

Franck Lecomte
Director Digital,
Innovation & CSR

RÉDUIRE TANT L'EMPREINTE PLASTIQUE QUE L'EMPREINTE CARBONE

« Se réinventer, c'est bien, » poursuit Franck Lecomte, « mais c'est quelque chose qui s'envisage sur le long terme, avec un taux d'échecs, à tout le moins un taux d'incertitudes élevé. Il faut donc pouvoir proposer des solutions à court terme, plus pragmatiques. » C'est ici qu'intervient le deuxième pilier : « Reduce – Réduire ». Avec deux recommandations très clairement chiffrées puisque Spadel s'engage à réduire de 15% son empreinte plastique ainsi que ses émissions de CO₂ de 42% d'ici 2025.

La première passe par une révision systématique de l'intégralité de ses composants d'emballages. La seconde prend également en compte des éléments liés à la production, à la consommation énergétique et à la logistique

RECYCLER ET UTILISER DES PRODUITS RECYCLÉS

Le troisième pilier, « Recycle – Recycler », est intimement lié au deuxième. « C'est bien d'avoir moins de plastique, confirme Franck Lecomte, mais c'est encore mieux d'avoir moins de déchets plastiques inutiles, c'est-à-dire qui ne sont pas collectés et recyclés. Ici, le Groupe passe au moyen terme et, surtout, se tourne vers l'extérieur. »

Avec trois engagements en ligne de mire.

Premier engagement ferme de Spadel : faire en sorte que ses emballages plastiques soient 100% recyclables, afin de ne pas polluer la chaîne de recyclabilité y compris avec les emballages secondaires.

Pour s'assurer de la bonne et complète utilisation de matériaux recyclés, encore faut-il que les déchets plastiques soient totalement collectés et que les matériaux recyclés soient d'une suffisamment bonne

qualité pour pouvoir être intégrés dans ses chaînes de production. Il s'agit-là des deux autres engagements de Spadel en matière de recyclage.

A noter que ces trois engagements valent, à peu de choses près, aussi pour le verre qui représente une part non négligeable des emballages du Groupe.

« Cet engagement '100% recyclable 100% recyclé' ne peut toutefois aboutir que si nous travaillons avec le monde extérieur », soutient le promoteur du projet « Source of Change ». Dans chacun des pays dans lesquels Spadel produit et distribue ses eaux, des discussions sont engagées avec les autorités publiques responsables des collectes afin de rendre les systèmes plus transparents, mieux organisés et plus efficaces pour atteindre 100% de collecte.

RÉTABLIR, PRÉVENIR, NETTOYER

Au-delà de discussions sur l'art de bien collecter les déchets, Spadel a également considéré qu'il avait, plus largement, un rôle sociétal à jouer. Avec le quatrième pilier « Restore – Rétablir », le Groupe s'est engagé à faire la promotion du zéro déchet sauvage et à soutenir des projets de prévention et de nettoyage des espaces naturels ou urbanisés.

Et ce à trois niveaux : mondial, national et local.

Le soutien financier apporté à la très emblématique association The Seacleaners, du navigateur, aventurier et écologiste français Yves Bourgnon, est sa principale action au niveau global. Les partenariats avec l'Institut néerlandais pour l'éducation environnementale et la durabilité (IVN) ou encore l'association belge GoodPlanet, lui permettent de s'engager plus concrètement dans divers projets durables (campagne, animations...). Enfin, il y a les efforts réalisés dans les localités de ses sources, comme Devin, Ribeuavillé (Carola), Spa, Stoumont (Bru) et Wattwiller.

Re-invent

INNOVER POUR MIEUX SE RÉINVENTER

Le vecteur de croissance par excellence de Spadel étant l'innovation, il est naturel que ce soit elle qui inaugure le premier des quatre piliers choisis par le Groupe dans le cadre de sa plateforme « Source of Change » : Reinvent. « Avec ceci que l'on dépasse ici l'innovation centrée sur les seuls produits et emballages », nuance Seppe Frooninckx, Head of Business Model Innovation&PMO.

« Il s'agit, plus largement, de réfléchir à des solutions novatrices pour offrir, dans un avenir proche, de l'eau aux consommateurs de la manière la plus écoresponsable qui soit. C'est notre modèle économique tout entier que nous aspirons à améliorer. » A cet effet, Spadel a inauguré une nouvelle structure en interne, le « Waterhouse LAB », une pépinière d'idées pour accélérer les processus d'innovation. Le Groupe a également établi un partenariat avec Toaster Lab, un programme d'accélération d'entreprises dont il est par ailleurs un des membres fondateurs. Sa vocation ? Incuber, entre autres jeunes pousses, des start-ups actives dans le domaine de l'emballage durable et des boissons saines.

CRADLE TO CRADLE

Le premier engagement pris par Spadel dans son désir de se réinventer est son adhésion aux principes fondateurs de la démarche « Cradle to cradle » (C2C). Signifiant littéralement « du berceau au berceau », cette philosophie d'éco-conception et d'éthique environnementale est fondée sur deux principes : zéro pollution et recyclage intégral. Dans le cadre des activités de Spadel, l'ambition est d'appliquer ces principes au 'packaging' des différentes eaux de source embouteillées et distribuées par le Groupe. « Nos produits sont purs », explique Ann Vandenhende, Group CSR Manager. « Nous voulons donc adresser les mêmes standards de pureté et de qualité aux bouteilles et emballages qui les contiennent en recourant à des matériaux 100 % recyclés, respectueux de l'environnement comme de la santé des consommateurs. » Aucune substance nocive pour l'homme ou la nature ne doit grever les différents cycles de vie des bouteilles Spadel. Pour s'en assurer, le Groupe a sollicité l'aide de l'EPEA, l'institut de recherche et de consultation mis sur pied par Michael Braungart, le cofondateur de la philosophie « Cradle to Cradle », par ailleurs organe certificateur en la matière. Les premiers résultats mis en lumière par l'EPEA en décembre 2018 ont permis de dresser un inventaire des efforts à déployer

ARRIVER D'ICI
2025 À L'ECO-CONCEPTION
DES EMBALLAGES DITE DU
BERCEAU AU BERCEAU



INCREASE
REUSABLE
FORMATS TO
20%



D'ICI 2025, 20 % DES EMBALLAGES
DE SPADEL SERONT RÉUTILISABLES
CONTRE 10 % ACTUELLEMENT



MATÉRIAUX INNOVANTS POUR LES
EMBALLAGES DONT LE BIO-PLASTIQUE



pour parvenir à la certification C2C d'une première gamme de produits d'ici 2022, puis de l'ensemble de la production du Groupe en 2025. Un objectif qui a mobilisé les forces vives de Spadel en 2019 et continuera à le faire dans les prochaines années.

DES FORMATS MULTI-USAGES

Seconde impulsion vertueuse du Groupe, sa volonté de réduire l'usage des contenants à usage unique. « Actuellement, 10% de nos emballages sont réutilisables, en ce compris les bouteilles en verre, les boîtes de transport et les palettes », souligne Seppe Frooninckx. « Nous souhaitons doubler cet acquis pour arriver à 20% d'emballages réutilisables d'ici 2025. » La marque Devin offre d'ores et déjà un contenant réutilisable de 19 litres. Mais d'autres pistes sont envisagées, « C'est un grand défi pour nous », ajoute le responsable de l'innovation.

L'ALTERNATIVE DU BIO-SOURCÉ

Toujours dans son souci d'innover tout en neutralisant son empreinte carbone, Spadel explore les possibilités d'autres matériaux offrant une alternative au verre et au plastique. Et notamment les matériaux renouvelables, dont fait partie le bio-plastique, obtenu à partir de composants bio-sourcés. Des projets sont en cours, encadrés par une équipe définie à cette fin.

IL S'AGIT DE RÉFLÉCHIR À DES SOLUTIONS NOVATRICES POUR OFFRIR DE L'EAU AUX CONSOMMATEURS DE LA MANIÈRE LA PLUS ÉCORESPONSABLE QUI SOIT.

Seppe Frooninckx
Head of Business
Model Innovation&PMO



UN GRAND FORMAT REUTILISABLE POUR DEVIN

Empreinte de durabilité, la marque bulgare Devin s'est engagée à diminuer drastiquement sa production de déchets plastiques. Pour ce faire, elle a décidé de remplacer certains contenants à usage unique par d'autres pouvant être réutilisés suivant un principe novateur. Son idée ? Non pas des bouteilles en verre consignées mais des bidons en polycarbonate de 19 litres, livrés à la maison ou au bureau. Une fois vides,

ils sont collectés par Devin, nettoyés, remplis et à nouveau distribués. Un procédé répétable jusqu'à 24 fois. Spadel a fait le calcul de l'empreinte CO₂ (émission de carbone) et du score PEF (empreinte environnementale globale) du « 19l » et les a comparés à ceux de ses autres emballages. Celui-ci obtient le meilleur résultat. Au point d'inciter le Groupe à analyser l'introduction de ce grand format réutilisable sur ses autres marchés.



Re-duce



PLASTIQUE ET EMPREINTE CARBONE : LES OBJECTIFS SONT CHIFFRÉS

Le second pilier de la plateforme « Source of Change » traduit la volonté de Spadel de réduire tant la quantité de plastique utilisé dans ses emballages que les émissions de CO₂ dérivant de ses activités. Et ses objectifs chiffrés sont draconiens : -15% d'emballages plastiques d'ici 2025 et -42% d'émissions de CO₂ d'ici 2030.

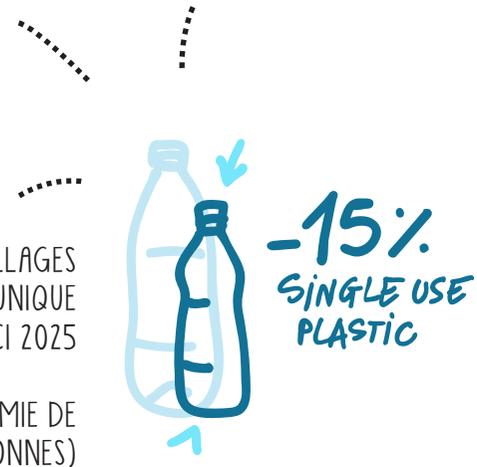
-15% D'EMBALLAGES PLASTIQUES

En 2018, le volume de plastique utilisé par Spadel pour distribuer ses eaux de source s'élevait très exactement à 23.560 tonnes. Le défi de -15% à relever en 2025 équivaut donc à une économie de 3.534 tonnes de plastique, avec un palier intermédiaire de -5% en 2022. Pour y parvenir, ses équipes se sont attelées à décomposer la quantité de plastique utilisée par type d'emballage : primaire (bouteille et bouchon), secondaire (pack) et tertiaire (palette de transport). « Nous avons établi que la plus grande consommation de plastique se situe au niveau primaire, qui représente quasiment 90% du plastique utilisé », décrit Philippe Henon, Group Manager Packaging. « Et nous avons décidé de nous concentrer là-dessus en priorité. »

Les premiers produits à bénéficier d'un allègement sont les grands formats de la gamme Spa Reine plate et gazeuse, les petits formats ayant déjà été allégés en 2012. « En ôtant l'équivalent d'1,5 gramme de plastique

aux bouteilles, nous avons économisé un peu plus de 300 tonnes de plastique en un an », détaille Philippe Henon. Le recours à une filière externe d'injection de préforme, une activité autrefois réalisée en interne, a permis d'optimiser le poids jusqu'à gagner 250 tonnes de plastique supplémentaires. « Au total, nous économisons 4,5 à 4,7% de plastique, presque notre objectif pour 2022. »

En mai 2020, ce sera au tour de Devin de voir ses bouteilles être allégées grâce à deux nouvelles lignes de production. « L'occasion de revoir le design des bouteilles



et leur poids », acquiesce le responsable du 'packaging'. « Le format 50 centilitres passera de 12 à 11,4 grammes et le format 1,5 litre, de 26,2 à 24 grammes. » Wattwiller verra son format 1 litre glisser de 25 à 22,4 grammes pour un gain de 24 tonnes de plastique par an. Tandis que la housse rétractable qui emballait jusqu'alors les packs sera remplacée par un film de banderolage, économie de 36 tonnes de plastique à la clé. « Carola est en attente d'un changement du design de ses bouteilles en 2021. L'optimisation de la quantité de plastique utilisée se fera dans la foulée », assure Philippe Henon.

LA PLUS GRANDE CONSOMMATION DE PLASTIQUE SE SITUE AU NIVEAU DE LA BOUTEILLE ET DU BOUCHON, QUI REPRÉSENTENT QUASIMENT 90% DU PLASTIQUE UTILISÉ.

Philippe Henon
Group Manager
Packaging



LA NEUTRALITE CARBONE ETAPE PAR ETAPE

Depuis plusieurs années, Spadel s'efforce de réduire son empreinte carbone, l'objectif final étant la neutralité complète d'ici à 2050. En 2015, elle a atteint deux premiers paliers en ciblant les émissions issues des sources d'énergie utilisées pour ses bureaux et sites de production, et celles, indirectes, issues de la production de l'électricité nécessaire à ses activités. En 2019, le Groupe s'est attaqué à la troisième et plus importante part

du boulot : la neutralité carbone de toutes les actions en amont et en aval de la production, du transport des matières premières jusqu'aux usines à la distribution des bouteilles et, enfin, leur recyclage. Soit pas moins de 80% de son empreinte carbone totale. Pour mieux s'atteler à la tâche, Spadel a rejoint en juin 2019 la Science Based Target Initiative, avec l'aide de laquelle elle a identifié 40 points d'action.



330

tonnes de plastique

En ôtant 1,5g de plastique aux bouteilles grand format Spa Reine, nous avons économisé 330 tonnes de plastique en un an.



AFIN DE RÉDUIRE LES EMBALLAGES PLASTIQUES DE 15%, SPADEL A DÉCOMPOSÉ LA QUANTITÉ DE PLASTIQUE UTILISÉE PAR TYPE D'EMBALLAGE : PRIMAIRE (BOUTEILLE ET BOUCHON), SECONDAIRE (PACK) ET TERTIAIRE (PALETTE DE TRANSPORT).



UNE PREMIÈRE ÉTOILE « LEAN&GREEN »

Le programme néerlandais Lean&Green, qui incite les entreprises de transport et de logistique à améliorer leur efficacité énergétique et à réduire leur empreinte carbone, a été introduit en Belgique en 2012. Spadel s'y est très tôt intéressée, pour elle-même et pour les transporteurs avec lesquels la société travaille. Il s'agit en effet de véritables partenaires et l'idée n'était pas de leur abandonner toute la responsabilité en la matière.

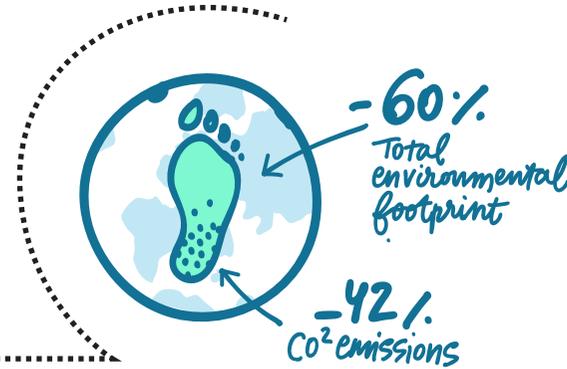
Plus qu'un prix, ce label Lean&Green est un engagement sur la durée. Il se base sur un plan quinquennal précis proposé par l'entreprise et validé par le programme, détaillant les mesures à prendre pour réduire les émissions de CO₂ d'au moins 20%.

Celui de Spadel comptait 11 recommandations, parmi lesquelles un approvisionnement plus local en matériaux (PET, fruits des eaux

aromatisées...), l'introduction de camions éco-combi, l'augmentation de leur remplissage, le passage au numérique pour certaines tâches...

Fin 2018, le Groupe a été audité par un organisme indépendant qui a mesuré un dépassement des objectifs : 22,9% de réduction par rapport au niveau de référence de 2012 ! Cette première étoile largement méritée est un véritable stimulant pour l'avenir. Car dans le cadre de « Source of Change », l'objectif est d'atteindre une réduction de 42% d'ici 2030. Ce qui nécessitera sans doute de réinventer le processus logistique.

Pour l'heure, le programme Lean&Green ne couvre que le Benelux. Seuls les sites de Spa et Bru sont donc concernés. Des initiatives similaires sont mises en place dans d'autres pays, que Spadel étudie afin d'avoir une approche globale en matière d'émissions CO₂.



RÉDUCTION DE 60 % DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DE NOS PRODUITS ET DE 42 % DE NOS ÉMISSIONS DE CO₂ D'ICI 2030

-42% D'ÉMISSIONS DE CO₂

En matière de réduction des émissions de CO₂, à nouveau, Spadel a vu grand en forgeant ses bonnes résolutions. « Nous avons élaboré un plan très ambitieux, calqué sur les engagements pris au niveau mondial (Accords de Paris, COP21) de contenir le réchauffement climatique inférieur à 2 degrés », souligne Patrick Jobé, Group Environment & Water Manager. Pour avaliser sa démarche et s'assurer de sa faisabilité, le Groupe a rejoint les rangs de 780 entreprises inscrites auprès de l'initiative internationale indépendante Science Based Targets.

SPADEL SOUTIENT L'INITIATIVE "SIGN FOR MY FUTURE" POUR UNE POLITIQUE CLIMATIQUE PLUS AMBITIEUSE.

Patrick Jobé
Group Environment & Water Manager

« Elles sont seulement 310, dont Spadel, à voir leurs objectifs de réduction de gaz à effet de serre reconnus comme ambitieux tout étant réalistes et réalisables. C'est moins de la moitié du Groupe de départ ! La Belgique en compte sept en ce compris Spadel, les Pays-Bas sept également, la France 16 et la Bulgarie aucune. C'est dire à quel point nous sommes en avance par rapport à d'autres. »

Concrètement, Spadel se fonde sur un volume d'émissions annuel de 130.000 tonnes de CO₂ (chiffre de 2015) pour calculer l'économie à atteindre, soit 54.600 tonnes (42%) d'ici 2030. Pour y parvenir, il lui faudra se retrousser les manches et... s'aventurer hors du périmètre de ses usines de production. Car la grande majorité de son empreinte



carbone (83%), l'entreprise la réalise en amont et en aval de ses activités à proprement parler. « C'est la production des matières premières, la distribution des produits finis et, dans une moindre mesure, la fin de vie des emballages qui constituent l'essentiel des émissions », liste Patrick Jobé, qui ajoute qu'en ce qui la concerne, Spadel « travaille depuis longtemps à réduire la consommation énergétique de ses usines et à recourir aux énergies renouvelables – seul le site de production de Devin n'est pas encore passé à l'électricité verte ». La voici désormais armée de son bâton de pèlerin pour mieux interpellier ses fournisseurs et ses distributeurs sur leur propre empreinte carbone. « Plusieurs pistes sont envisagées : l'usage de matières premières recyclées, le recours aux énergies vertes et à un carburant plus durable, le choix de camions plus grands (éco-combis) pour maximiser les trajets... » Un défi, mais aussi une source d'opportunités pour le Groupe, qui jouit ce faisant d'une image vertueuse et... attractive auprès de ses partenaires. « Le dialogue est en marche ! », sourit le responsable en matière d'environnement et d'eau.

Quid du solde des émissions, qui s'élève actuellement à 130.000 tonnes et si tout se passe comme prévu, à 75.400 tonnes en 2030 ? « Il faut les neutraliser en investissant dans des projets ayant à cœur de réduire l'empreinte carbone des pays en voie de développement », poursuit Patrick Jobé. Ce à quoi

Spadel s'emploie depuis 2017 au Rwanda dans le cadre du projet « Water for climate ». « Notre action permet d'éviter l'émission de 40.000 tonnes de CO₂ par an. Ce qui, en 2030, représentera plus de la moitié de notre empreinte carbone.

ET L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE ?

Fort de ces perspectives engageantes, le Groupe a décidé, plus largement, de réduire l'empreinte... environnementale de ses produits de 60% d'ici 2030. Ce qui en fait un précurseur en Europe. « Le Product Environmental Footprint (PEF) est une cotation attribuée à l'issue d'une méthodologie scientifique mise au point en 2019 par la Commission européenne afin d'offrir aux consommateurs une vue objective sur une catégorie de produits », définit Patrick Jobé. « Cette cotation permet de comparer les produits entre eux pour mieux choisir celui qui est le plus respectueux de l'environnement tout au long de son cycle de vie. » Avec ceci que cet objectif supplémentaire ne s'accompagne pas d'un... plan supplémentaire. « Notre plan de réduction carbone est suffisamment ambitieux », conclut-il. « L'empreinte environnementale tient compte de 16 indicateurs, dont l'empreinte carbone, la consommation d'eau, la diminution des ressources... Mais, grosso modo, c'est comme regarder le même plan avec deux paires de lunettes différentes. »

Depuis 2015, tous les sites de Spadel sont neutres en carbone, en ce qui concerne le scope 1 et 2. Spadel ambitionne la neutralité carbone pour l'ensemble du Groupe et de ses activités, y compris le scope 3, d'ici 2020, et nous sommes sur la bonne voie.



LES "SCIENCE BASED TARGETS" SONT UNE SORTE DE GPS POUR ATTEINDRE LE "ZÉRO EMISSION NETTE" EN 2050.

Patrick Jobé
Group Environment &
Water Manager



Re-cycle



RECYCLER, PLUS QU'UN PROJET DE SOCIÉTÉ

Le troisième pilier de « Source of Change » engage, en quelque sorte, Spadel sur un nouveau b.a.-ba en matière de recyclage. En effet, si la problématique des emballages concerne toujours davantage l'entreprise, désormais celle-ci compte aussi se préoccuper des déchets d'emballages. A ce titre, elle s'est donnée pour objectif de ne plus utiliser, d'ici 2025, que des matériaux recyclés, et ce, pour tous ses emballages, primaires, secondaires et tertiaires.

Cette préoccupation n'est pas neuve. Depuis 2017, le film thermorétractable de Wattwiller est entièrement fabriqué en plastique recyclé. Depuis 2018, les casiers de bouteilles consignées de Bru sont à 100 % faits de matériaux recyclés.

Mais avec le pilier « Recycle » de « Source of Change », Spadel a des ambitions d'une toute autre étendue qui se retrouvent dans trois engagements précis : n'utiliser d'ici 2025 que des emballages qui sont 100 % recyclables et réalisés à 100 % de matériaux réutilisés ou recyclés ; mettre tous les moyens à sa disposition afin que les déchets d'emballages soient collectés à 100 %.

ETRE SOI-MÊME EXIGEANT

La bonne compréhension technique des emballages vers lequel Spadel tend (via le projet « cradle to cradle », premier pilier de « Source of Change », Reinvent) l'autorise à viser le 100 % recyclable/100 % recyclé. Déjà des premiers pas ont été posés. « Pour nos bouteilles en plastique, nous ambitionnons d'utiliser 30 % de rPET (soit du PET réalisé à partir de PET recyclé) d'ici à 2022 et 100 % d'ici à 2025 – sous réserve de la disponibilité en suffisance de rPET de qualité, sujet sur lequel nous nous engageons à travailler », détaille Christophe Scharpé, Head of Corporate Affairs.



100 % COLLECTÉ



100 % MATÉRIEL RÉCYCLÉ

100 % MATÉRIEL RÉCYCLABLE

Cela suppose de se lancer dans de nouvelles procédures, mais aussi s'intéresser à l'ensemble de la filière. Et notamment à ce nouveau maillon dont la visibilité grandit à vue d'œil, composé de start-ups, PME et autres grands Groupes travaillant sur des technologies émergentes afin de produire les matériaux de demain, comme le PET chimiquement recyclé. « Des partenariats pourraient d'ailleurs être envisagés », ajoute Christophe Scharpé.

PARTICIPER AUX EFFORTS DE COLLECTES

La qualité des matériaux recyclés dépend toutefois de la qualité des matériaux collectés. D'où la volonté de Spadel de pouvoir participer à la stratégie en matière de collecte mise en place par les marchés dans lesquels ses eaux sont distribuées. « L'engagement des pays et villes, tout comme les systèmes de collectes sont différents, ajoute-t-il. Notre participation l'est aussi : ici on est membre de l'organisme responsable, là on a pris des positions et les lignes bougent, là on en est au stade des discussions et de l'analyse sur les systèmes de collectes. Il s'agit chaque fois d'une approche individuelle du marché,

en collaboration avec les secteurs concernés afin de trouver la meilleure solution.» Sachant qu'il y a beaucoup de moment de consommation d'eau et qu'il lui faut également travailler sur les déchets qui ne bénéficient pas du tri sélectif et qui sont donc le plus souvent incinérés. « L'essence du problème, c'est la collecte en dehors du domicile, convient Christophe Scharpé. Mais la qualité des déchets collectés importe aussi, afin qu'il n'y ait pas d'impureté. L'idéal ce serait d'avoir des collectes hyper sélectives, d'emballages monomatériaux, mais c'est ambitieux à mettre en place.»

En 2019, différentes pistes ont été étudiées, en Belgique et aux Pays-Bas, afin d'augmenter les taux de collecte et de recyclage, certaines d'ailleurs sous forme de projets pilotes avec des clients de Spadel ou des organisateurs d'événements. Une première concrétisation sera réalisée en 2020, avec l'installation, dans des restaurants collectifs, voire dans des lieux publics, de machines innovantes visant à stimuler la collecte et le tri des emballages de boissons.

L'ESSENCE DU PROBLÈME,
C'EST LA COLLECTE EN DEHORS
DU DOMICILE.



Christophe Scharpé
Head of Corporate
Affairs



CAROLA RELANCE LA CONSIGNE DES BOUTEILLES EN VERRE

En avril 2019, la marque française Carola s'est associée à l'eau de source Lisbeth, à la brasserie Meteor et à l'association Zéro Déchet Strasbourg pour lancer le réseau Alsace Consigne. L'initiative promeut la consigne des bouteilles en verre, historiquement bien ancrée sur le territoire alsacien. Alternative au plastique recyclable et au verre à usage unique, le verre consigné affiche de meilleures performances en matière de réduction de l'empreinte carbone (respectivement 10% et 79%). Et ce, pour autant que le processus reste régional car, au-delà d'un certain rayon, le gain environnemental est perdu. L'action du réseau Alsace Consigne porte sur la mise en avant des produits consignés dans des magasins pilotes, la création d'une carte interactive pour identifier les points de vente de produits consignés et la sensibilisation des restaurateurs aux bénéfices du système.



Re-store

NETTOYER LA PLANÈTE À TOUS LES NIVEAUX

« Les quatre piliers se suivent dans un ordre bien précis », indique d'emblée Ann Vandenhende, Group CSR Manager. La directrice de la responsabilité sociétale de l'entreprise est d'autant plus au fait des liens étroits et indissociables entre les quatre piliers que son département s'occupe précisément de l'animation et de l'actualisation de la plateforme « Source of Change ». « Les trois premiers piliers pointent le travail d'amélioration dans lequel Spadel s'est engagée », poursuit-elle. « Dans le quatrième, il s'agit d'un travail de réparation des dégâts que la nature a subi parce que les emballages n'ont pas été récupérés. On est dans une démarche holistique. Le quatrième pilier est indispensable aux trois premiers et n'est rien sans eux. »

FAIRE LA PROMOTION DU « ZÉRO DÉCHET SAUVAGE »

Si Spadel ne nie pas sa responsabilité involontaire dans la pollution de la planète, la société n'a pas voulu réparer les dégâts collatéraux à son activité par un simple chèque.

Ce quatrième pilier, baptisé « Restore – Restaurer », compte deux axes complémentaires : d'une part, chercher à créer moins de déchets, d'autre part, remédier aux déchets existants.

Pour le premier axe, la solution est très rapidement devenue une évidence : ce sont les consommateurs eux-mêmes qui peuvent générer moins de déchets. D'où l'impérieuse nécessité de le leur rappeler à chaque fois qu'ils ont une bouteille d'eau dans les mains. « L'eau des sources est pure et Spadel la protège, mais on a besoin des consommateurs pour que la bouteille puisse être recyclée », détaille Ann Vandenhende. « Dans ce but,

nous devons systématiquement faire la promotion du « zéro déchet sauvage » et donc l'indiquer sur le principal vecteur d'information que sont nos marques. Ce sont elles qui peuvent distiller un message clair aux consommateurs sur l'utilité de recycler. »

La première marque à s'être lancée fut Bru qui a apposé le logo « Recycle Together » sur toute sa production, bouteille et packs inclus. « Les autres marques suivront

NOUS SENSIBILISONS LES EMPLOYÉS ET CONSOMMATEURS À LA PROBLÉMATIQUE DES DÉCHETS SAUVAGES ET OEUVRONS « ENSEMBLE POUR ZÉRO DÉCHETS SAUVAGES ». NOUS VOULONS APPOSER LE LOGO « RECYCLER ENSEMBLE » SUR TOUS NOS EMBALLAGES.



OUR CONSUMERS



OUR TEAM





au fur et à mesure avec le même logo », ajoute la directrice CSR du Groupe. « Et ce sera d'application pour toute la production du Groupe au plus tard en 2022. » Un message qui sera soutenu par tous les services marketing et tous les canaux (médias online...)

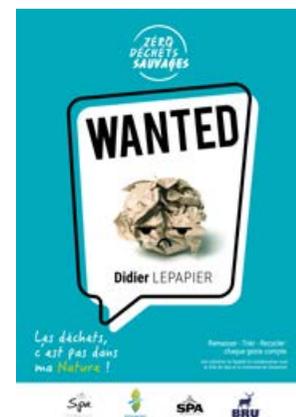
UNE ACTION GLOBALE EN MER

Le deuxième volet de « Restore », à savoir la prévention et le lutte contre les déchets sauvages, Spadel a décidé de le mener sur trois fronts : global, national et local. L'entreprise a investi 670.000 euros en 2019 sous forme de sponsoring et de partenariats, un montant qui devrait être similaire en 2020.

Au niveau global, c'est sur un message fort porté par le navigateur français Yves Bourgnon que Spadel s'est concentré. « On a été touché par son projet de nettoyer les océans », explique Ann Vandenhende, « même

si, concrètement, Spadel participe peu à la pollution des mers et des océans. » Celle-ci vient en effet essentiellement d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du sud. « Mais que l'on ait ou non une responsabilité directe », poursuit-elle, « celle-ci ne s'arrête pas aux pays dans lesquels nous sommes distribués. »

Et puis, le projet Manta de Seacleaner a un aspect novateur et inventif qui ne pouvait qu'attirer l'entreprise : un bateau – un prototype – capable de collecter des déchets plastiques dérivant en mer et de les traiter à bord. « L'opération nous a aussi séduits dans le sens où elle ne se contente pas de traiter les déchets, mais elle s'est donné un rôle éducatif dans la sensibilisation des communautés locales aux déchets sauvages, entre autres via les écoles », précise directrice de la responsabilité sociétale de l'entreprise.



rPET

Utilisation du rPET d'ici 2025
 Pour ses bouteilles en plastique, Spadel ambitionne de n'utiliser à terme que du rPET. Un premier cap à 30% sera atteint en 2022 avant d'atteindre les 100% en 2025.



DES ACTIONS NATIONALES DANS L'ÉDUCATION

C'est d'ailleurs aussi via les écoles que Spadel agit contre les déchets sauvages aux niveaux national, dans les pays dans lesquels ses eaux sont distribuées, et local, prioritairement dans les villes qui abritent un site de production.

A ce jour, ses actions ont été essentiellement menées en Belgique et aux Pays-Bas, sous forme d'impulsions fortes en matières d'éducation à la nature, respectivement via les associations belge Goodplanet et néerlandaise IVN (Institut pour l'éducation environnementale et la durabilité).

Avec la première, il s'agit surtout d'actions d'éducation aux conséquences des déchets sauvages sur la nature, destinées à un jeune public dans un cadre scolaire. Avec la seconde, les marques Spa et Bru se sont engagées

sur trois volets précis : la biodiversité en s'intéressant aux abeilles sauvages, la création de « tiny forest », des mini-forêts en milieu urbain (à Amsterdam mais aussi à Bruxelles) et la fourniture de conseils aux jeunes en matière de déchets sauvages. Un partenariat pour trois ans a été signé avec IVN en décembre 2019 dont les résultats concrets ne se feront pas attendre.

DES ACTIONS LOCALES DANS LE NETTOYAGE

Des partenariats similaires avec des associations nationales, régionales ou communales ont également été mis en place dans les communes accueillant une usine de Spadel.

« A Spa et à Stoumont, toujours en partenariat avec GoodPlanet Belgium, notre défi est d'atteindre le 100% collecté, indique Ann Vandenhende. Ce qui suppose un travail sur les infrastructures (installation de poubelles



20 KM DE BRUXELLES PLUS PROPRES

Lors de la 40^{ème} édition des 20 km de Bruxelles, Spadel, partenaire historique de l'événement, s'est engagée dans la collecte et le recyclage des 350.000 bouteilles de Spa Reine distribuées aux coureurs. En collaboration avec l'ASBL Syndicat d'Initiative Bruxelles Propreté, Bruxelles Environnement et Forst Plus, le Groupe a doublé le nombre de poubelles PMC bleues aux points de ravitaillement, passé

à 100, et les effectifs de scouts bénévoles ramasseurs de bouteilles et de bouchons, passés à 400. Les premières ont été recyclées, les seconds donnés à des associations. De plus, pour chaque bouteille collectée, Spadel a fait un don à GoodPlanet pour soutenir « Tiny Forest », son projet de plantation d'arbres en milieu urbain.



en suffisance, organisation de séances de nettoyage dans le cadre de volontariat) et des actions de sensibilisation et de prévention dans les écoles et sur des événements (utilisation de gobelets réutilisables). » A Ribeuuillé, l'action majeure engagée en 2019 concerne la collecte sélective des déchets durant les manifestations touristiques, culturelles et sportive, via le déploiement d'équipements de tri et de sensibilisation. A Wattwiller, il s'agit d'un projet de sensibilisation mené dans dix classes scolaires avec la « Maison de la Nature » locale. Une journée de rencontre et de valorisation du projet est d'ailleurs prévue au printemps 2020, à l'usine de Wattwiller.

Mais au niveau local, Spadel ne se limite pas aux seules circonscriptions dans lesquelles il est basé. En Belgique, grâce à l'engagement individuel de ses salariés, le Groupe se propose de nettoyer la planète à leur échelle. « C'est le rôle de nos « one citizen day » qui les emmènent faire ici et là un grand nettoyage de printemps », conclut Ann Vandenhende. A Spa ou à Stoumont, à Blankenberge, Ottignies ou Morlanwez.

Des initiatives qui sensibilisent les consommateurs au thème du recyclage se mettent aussi en place sur les autres sites. Sur les territoires de Ribeuuillé et de Wattwiller, regroupant chacun plusieurs communes, des actions d'éco-exemplarité pour un tri sélectif ont été lancées dans les lieux publics (mairies, bibliothèques...) et les écoles. A Devin, ce type d'actions de sensibilisation est mené avec Ecopack, responsable de la récupération et du recyclage pour 88 municipalités, dont l'entreprise est un des membres fondateurs.



OBJECTIF 2025 ET... SUIVANTS

Comme les quatre piliers de « Source of Change », « Restore » a l'année 2025 en ligne de mire, mais sans véritablement s'y arrêter. « L'objectif 'zéro déchet' sauvage et l'incitation au recyclage seront implémentés d'ici 2022 sur toute notre production », confirme Ann Vandenhende. « Pour le reste, c'est au quotidien qu'on avance. Nous n'avons pas d'objectif chiffré, pas de dates clés, mais une volonté réelle de créer des partenariats et de les faire vivre. Et de récupérer ce packaging qui ne l'a pas été par d'autres filières. »



L'OBJECTIF 'ZÉRO DÉCHET SAUVAGE' ET L'INCITATION AU RECYCLAGE SERONT IMPLÉMENTÉS D'ICI 2022 SUR TOUTE NOTRE PRODUCTION.

Ann Vandenhende
Group CSR
Manager





SPA® ... ETERNELLEMENT PURE.

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 un patrimoine hydrique qui s'étend sur 13.177 ha, rigoureusement protégé depuis 1889.

Le positionnement de SPA® s'articule autour du message «SPA®. Eternellement pure. Conserver une nature pure et intacte, voilà notre mission depuis plus de 130 ans. Chaque goutte de SPA® est l'aboutissement du fantastique voyage de purification d'une goutte de pluie. SPA® protège cette pureté jour après jour, génération après génération.»



NOS MARQUES



SPA® REINE

SPA® Reine est leader du marché des eaux minérales naturelles non pétillantes au Benelux. Elle est très faiblement minéralisée et convient donc à tous, à tout moment de la journée. Très faiblement chargée en sels minéraux, elle est particulièrement recommandée pour l'alimentation des nourrissons et pour les régimes pauvres en sel.

La marque d'eau préférée des Belges, des Néerlandais et des Luxembourgeois se décline en plusieurs formats adaptés aux besoins spécifiques des consommateurs.

Mais la reine des eaux ne pouvait en rester là. Elle s'est subtilement aromatisée pour devenir SPA® Reine Subtile. Non pétillante, sans calories, ni sucres, avec une touche d'arômes naturels, elle est disponible en trois saveurs : Pomme-Framboise, Citron vert-Jasmin et Orange-Cardamome.





SPA® PÉTILLANT

L'eau de Spa se présente aussi avec des bulles, au départ de deux sources pour deux degrés d'effervescence. SPA® Intense (source Barisart) révèle une déferlante rafraîchissante de bulles alors que SPA® Finesse (source Marie-Henriette), embouteillée après un voyage souterrain d'en moyenne 50 ans, en propose naturellement un soupçon.



Tout comme SPA® Reine, l'eau minérale pétillante de SPA® s'est appropriée divers arômes naturels afin de se transformer en SPA® Touch Of sans ajouter ni sucre, ni calories. Le label est disponible en sept saveurs : Pamplemousse, Citron, Menthe, Pomme, Pêche, Noix de coco et, dernière arrivée, en 2019, Pastèque-Kiwi.

SPA® LIMONADES

Les limonades SPA® sont préparées à partir des meilleurs ingrédients : de l'eau pure de SPA® et du jus de fruits frais. Grâce à un processus de production aseptisé, elles ne contiennent ni colorants artificiels, ni conservateurs. Elles se composent à 100% d'ingrédients d'origine naturelle et sont pauvres en calories (max. 20 kcal/100 ml).

Les limonades SPA® se déclinent en deux grandes variétés :

- SPA® Fruit est une limonade pétillante. Elle propose cinq saveurs fruitées uniques (Orange, Citron-Cactus, Citron, Agrumes et Grenadine) sous quatre formats différents.
- SPA® DUO est son pendant non pétillant, en version « duo », basée sur l'association de saveurs étonnantes : pomme et pêche, citron vert et gingembre, mûres sauvages et framboises, citron et concombre.





BRU AIME TOUTES LES TABLES

Le secret de Bru se cache au plus profond de la terre, au cœur de l'Ardenne belge, à Lorcé, près de Stoumont. Elle est l'une des rares eaux minérales d'Europe jaillissant « naturellement » pétillante, après un long voyage sous terre d'environ 50 ans avant d'être embouteillée.

Grâce à ses fines perles et sa composition minérale unique, BRU ne dépare aucune table. Ni celles des restaurants, accompagnant mets et vins en tout genre, ni celles des foyers des particuliers. Une valeur sûre et un plaisir partagé qui se reconnaît aussi bien à son contenu qu'à son contenant.

BRU est également disponible aux Pays-Bas, mais uniquement dans le circuit professionnel (hôtels, restaurants, cafés).

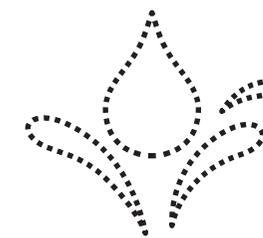


SUR DES BOUTEILLES EN PLASTIQUE, IL FAUT DES ETIQUETTES EN PLASTIQUE

Décidée à réduire sa dépendance au plastique et à tendre vers une économie 100% circulaire, la marque d'eau pétillante Bru a rendu ses bouteilles totalement recyclables, qu'elles soient en verre ou en plastique. Auparavant réservé aux seuls professionnels de l'horeca, l'usage du verre a été étendu à la grande distribution (Delhaize, Carrefour, Colruyt...) en format d'un litre. Quant au plastique, il entre lui aussi dans une boucle

vertueuse, pour autant qu'il puisse être récupéré auprès des consommateurs. Pour les sensibiliser et les encourager à recycler, tous les produits Bru – les bouteilles, les films multipack mais également les publicités – affichent désormais le logo « Recycle Together ». La marque a poussé le bouchon plus loin : ses étiquettes ne sont plus en papier, ce qui compliquait le processus de recyclage, mais en OPP (polypropylène orienté).

DEVIN®



UN PACKAGING AVANT-GARDISTE

Devin « On The Go » est un conditionnement d'un litre d'eau minérale ou d'eau de source qui est adapté au consommateur contemporain et urbain qui est la plupart du temps en déplacement hors du domicile.

Devin avait constaté que la plupart des consommateurs qui boivent de l'eau «on the go» perçoivent une bouteille d'un litre et demi comme trop encombrante le transport de deux bouteilles d'un demi litre comme inconfortable.

Devin « On The Go » rassemble le message clé de la marque «au coeur des

montagnes Rhodope» et un design moderne.

Devin se positionne comme pionnier sur le marché bulgare en lançant une bouteille avec un design asymétrique permettant une prise confortable grâce au grip au milieu. Par ailleurs, avec Devin On the Go, l'entreprise a relevé le défi de plonger le fond de 1,5 cm vers l'intérieur de la bouteille, en moulant une figure qui est presque identique à l'illustration des montagnes sur l'étiquette de la bouteille, déclenchant un certain effet de surprise auprès des consommateurs.

DEVIN « L'EAU PURE DES RHODOPE MOUNTAINS »

Avec plus de 40% de parts de marché, DEVIN est la marque d'eau en bouteille leader en Bulgarie. Elle commercialise des eaux minérales naturelles et des eaux de source. Celles-ci jaillissent au cœur des «Rhodope Mountains», dans un environnement naturel des plus purs.





WATTWILLER « LA PURETÉ SOURCE DE SÉRÉNITÉ »

La source d'eau minérale naturelle de WATTWILLER se niche dans le Parc naturel régional des Ballons des Vosges (en Alsace française), une réserve naturelle exceptionnelle. 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 idéale pour chaque membre de la famille, toute l'année.

WATTWILLER se décline en eau plate, légèrement et fortement pétillante. Les bouteilles sont dotées d'un bouchon unique en forme de fleur facilitant leur ouverture.



WATTWILLER

LA MÊME WATTWILLER MAIS AVEC MOINS DE PLASTIQUE

C'est un travail d'équipe et de longue haleine que la marque française Wattwiller a décidé de mener dès 1993 en vue de réduire son empreinte carbone. En étroite collaboration avec ses fournisseurs de matière première, son département Recherche&Développement et ses services opérationnels et marketing ont joint leurs forces pour résoudre cette problématique. Différentes actions concrètes ont été lancées, parmi lesquelles

une réduction du poids des bouteilles de quasiment un cinquième, une diminution de l'épaisseur des films d'emballage, ainsi que le lancement – une première en France pour une marque d'eau – d'un film d'emballage 100 % recyclé. Le tout sans compromettre la qualité des produits. A la clé, un beau résultat global puisque, entre 2010 et 2018, Wattwiller a réduit de 18% ses émissions de gaz à effet de serre par litre d'eau sur l'ensemble de la gamme.

Carola

CAROLA "PARTAGEONS PLUS QUE DES BULLES"

A 50 kilomètres de Wattwiller, dans le même Parc naturel régional des Ballons des Vosges (Alsace française), une autre eau fait la fierté des Alsaciens : CAROLA. Sa source naturelle fut redécouverte en 1888 à Ribeauvillé, ce qui lui donne une place de choix dans le patrimoine alsacien. Depuis plus de 125 ans, son très large panel d'eaux s'invite à domicile comme au restaurant : eau non gazeuse (bouteille bleue), eau légèrement pétillante (bouteille verte), eau pétillante (bouteille rouge) et eau pétillante aromatisée, 100 % naturelle et sans sucre ajouté (Citron, Citron vert, Pamplemousse/Orange, Menthe, Framboise, Pêche blanche et Mirabelle de Lorraine).



Nos Regions

**BRECON^{*}
CARREG**

EAU MINÉRALE BRECON
TRAP, PAYS DE GALLES

- Eau minérale naturelle

38 Collaborateurs
405 millions de litres
2 lignes de production

9

*Cession de la société en décembre 2019



SPA MONOPOLE
SPA, BELGIQUE

- Eau minérale naturelle
- Eau aromatisée
- Limonade

504 Collaborateurs
436,9 millions de litres
7 lignes de production



BRU-CHEVRON
LORCÉ, BELGIQUE

- Eau minérale naturelle

27 Collaborateurs
361 millions de litres
2 lignes de production



Siège social du Groupe Spadel (Bruxelles, Belgique)
Spa Benelux (Bruxelles, Belgique)



Spa Benelux (Made, Pays-Bas)



Atlantic Divine (Sofia, Bulgarie)



EAUX MINÉRALES DE
RIBEAUVILLÉ, FRANCE

- Eau de source
- Eau aromatisée

52 Collaborateurs
51,4 millions de litres
2 lignes de production



DEVIN
DEVIN, BULGARIE

- Eau minérale naturelle
- Eau de source

400 Collaborateurs
283 millions de litres
6 lignes de production



GRANDES SOURCES DE
WATTWILLER, FRANCE

- Eau minérale naturelle

54 Collaborateurs
681 millions de litres
1 ligne de production

Benelux

DES VENTS CONTRAIRES MAIS UN CAP MAINTENU

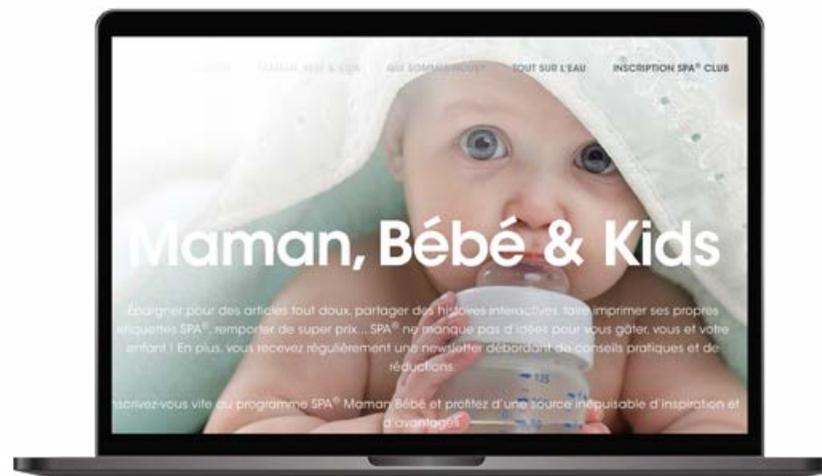
Malgré des conditions de marché délicates, le bilan de l'année 2019 est positif pour Spadel en Belgique, aux Pays-Bas et au Grand-Duché de Luxembourg (Benelux).

Après des années de croissance solide, les segments de marché sur lesquels Spadel est actif ont essuyé une baisse importante du volume des ventes. En effet, les eaux ont enregistré un déclin de 5,4 %, les eaux aromatisées ont chuté de 3,3 % et les limonades fruitées de 8,8 %. Des résultats en berne à attribuer à la réduction des offres promotionnelles et à des conditions climatiques globalement moins favorables qu'en 2018 et à l'intensification du débat autour du « plastic bashing ». A noter que si l'on se compare à 2017, les eaux et eaux aromatisées restent en croissance, signe du potentiel de ces deux gammes de produits dans un marché où les consommateurs sont de plus en plus demandeurs de boissons saines, naturelles et faibles en calories.



52,5 %

Spadel aux Pays-Bas
Spa Reine SUBTILE et Spa TOUCH OF ont renforcé leur position de leader avec 52,5 % de PDM en valeur aux Pays-Bas



LE SUCCÈS DES EAUX AROMATISÉES

Outre cette baisse de régime, Spadel a fait face à des vents contraires en 2019. En début d'année, en effet, des négociations commerciales avec certains distributeurs importants au Benelux se sont soldées par des sorties d'assortiment temporaires ou permanentes. Tandis que la concurrence accrue des marques propres des distributeurs et des grandes marques internationales a mené à un afflux d'eaux pétillantes aromatisées sur le marché, ce qui a réduit l'espace d'exposition disponible en magasins. Toutefois, Spadel est parvenu à maintenir sa position de leader avec ses marques, qui jouissent de respectivement 24,4 % et 32,9 % de parts de marché en valeur en Belgique et aux Pays-Bas. Les eaux aromatisées, Spa® Touch Of et Spa® Reine Subtile SUBTILE ont même renforcé leur position de leader avec, 32,3 % de parts de marché en valeur en Belgique et 52,5 % aux Pays-Bas, confortant ce faisant la prépondérance de Spadel sur ces marchés. Spa® Duo et les limonades Spa® Fruit performant moins bien, avec 4,4 % de parts de marché en valeur en Belgique et 2,8 % aux Pays-Bas.

Ces résultats positifs sont le fruit de plusieurs actions :

- En lançant Spa® Reine Subtile, Spadel Benelux a créé de toutes pièces un nouveau segment de marché, celui des eaux aromatisées plates. Suivant le lancement réussi de Spa® Touch Of en 2013, l'eau minérale gazeuse de Spa® avec une touche de goût, le Groupe a innové en proposant sa variante plate appelée Spa® Reine Subtile. Sur base d'une analyse des préférences des consommateurs, trois déclinaisons ont été concoctées : Framboise-Pomme, Citron vert-Jasmin et Orange-Cardamome. Avec succès puisque Spa® Reine Subtile a reçu un accueil dépassant les espérances, forte d'un volume de vente de cinq millions de litres dans l'année de son lancement.
- Quoi qu'occupé à faire éclore Spa® Reine Subtile, Spadel a continué à faire prospérer ses innovations Spa® Duo et Spa® Touch Of. Notamment en terme de communication puisque les bienfaits des deux produits ont été ajoutés à la campagne marketing de la marque ombrelle Spa®, centrée sur les bénéfices de l'eau minérale naturelle.

EN LANÇANT SPA® REINE
SUBTILE, SPADEL BENELUX A
CRÉÉ UN NOUVEAU SEGMENT
DE MARCHÉ, CELUI DES EAUX
AROMATISÉES PLATES.

Bart Peeters
General Manager
Benelux



EMPREINTE PLASTIQUE REDUITE DE 330 TONNES AU BENELUX EN 2019

Sachant que les bouteilles et bouchons concentrent 80% du plastique utilisé par Spadel Benelux – contre 20% dans les packs, casiers et films d'emballage –, c'est sur eux que l'entreprise a décidé d'agir en priorité.

SPA® Reine a été la première à passer au nouveau modèle de bouteilles avec col et bouchons raccourcis. D'abord en format 33 cl et 50 cl, puis, au cours de 2019, dans tous les autres formats (75 cl, 1 l et 1,5 l).

A l'échelle d'une bouteille, l'économie paraît dérisoire : 1,5 gramme de PET en moins par bouteille et entre 0,5 et 2 grammes de PEHD par bouchon. Mais au regard de la production d'une année entière, ce nouveau design a permis d'économiser 327 tonnes de plastique et de réduire les émissions de carbone de la production de 830.000 kg. Un bienfait pour la planète qui valait l'investissement de 1,2 millions d'euros injecté dans les lignes de production.

- Une grande campagne d'affichage pour Bru a également absorbé les forces vives de Spadel, en sus d'un nouveau design de bouteille et d'étiquette, renforçant ce faisant la notoriété de la marque et consolidant ses fondamentaux.

UNE STRUCTURE COMMERCIALE À L'ÉCHELLE DU BENELUX

En dépit d'un marché dans son ensemble moins favorable, Spadel Benelux est parvenu à maintenir ses volumes sur le canal hors domicile grâce aux partenariats solides avec ses clients existants et à l'acquisition de nouveaux clients importants dans le secteur du travail et des institutions, de même que les segments ethnique et santé.

Sans oublier que le Groupe a réussi à mettre en œuvre une organisation de marketing et trade marketing à l'échelle du Benelux de façon à bénéficier de synergies et à accroître l'efficacité de Spadel sur ces marchés. Le tout en conservant un ancrage local afin de répondre aux spécificités de chaque marché et créer une rotation locale. Depuis septembre 2019, un nouveau directeur a été nommé pour le Benelux, fort d'une expérience professionnelle qualitative, forgée au sein de sociétés de biens de grande consommation et de cabinets de conseil de haut vol.

Avec ceci qu'offrir des produits toujours plus novateurs et compétitifs ne suffit pas. Les efforts d'un Groupe comme Spadel doivent aussi aller dans le sens de plus de durabilité dans ses produits et activités. Début 2019, ils se sont concrétisés avec le lancement de la plateforme « Source of Change », au sein de laquelle l'entreprise fait part de ses engagements en faveur d'une économie entièrement circulaire. En 2019 toujours, il a intégré l'importance du recyclage dans ses canaux traditionnels de communication, mais aussi lors d'événements tels que les 20 km de Bruxelles. De nombreuses initiatives ont été prises afin de

réduire la quantité de plastique utilisée dans les produits du Groupe, en ce compris l'usage de cols plus petits sur ses grands formats de bouteilles en PET. Le mix de bouteilles en verre consignées a par ailleurs été accru en étoffant le réseau de points de vente participants, répondant ainsi à une récente demande des consommateurs.

ET EN 2020 ?

A l'avenir, Spadel poursuivra ses efforts en sa qualité de leader sur le marché des eaux minérales en s'efforçant d'offrir aux consommateurs des produits toujours plus innovants, centrés sur la santé, l'hydratation, le naturel et la durabilité.



France

UNE ANNÉE 2019 PORTÉE PAR WATTWILLER ET L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Comme au Benelux, le marché français de l'eau minérale plate a été négativement impacté par la météo. L'année écoulée a connu des pics de chaleur élevés, mais limités dans le temps et espacés, alors qu'en 2018, les températures avaient été supérieures aux normales neuf mois d'affilée. Ce à quoi s'est ajouté, particularité franco-française, l'effet tout aussi négatif de la nouvelle réglementation des promotions mises en place en début d'année. Résultat, le marché dans son ensemble a baissé de 6,6 % en volume (contre une hausse de 3 % en 2018) et de 2,6 % en valeur*. Si Spadel France aligne des chiffres en recul, ils sont moins prononcés : - 1,8 % en volume par rapport à 2018, à 120 millions de litres.

Dans ce contexte déprimé, Wattwiller a néanmoins réussi à gagner des parts de marché, affichant la deuxième meilleure croissance du marché (+3 % en volume et +4 % en valeur*)

Une progression partiellement portée par sa nouvelle campagne télévisée « La pureté source de sérénité ».

En comparaison, l'année 2019 a été plus compliquée pour Carola, davantage impactée par des effets conjoncturels liés à la nouvelle réglementation des promotions. La marque a toutefois profité de la belle croissance de la consommation hors domicile (restaurants, plats à emporter...), d'un fort soutien des médias locaux dans les

opérations sponsorisées et d'une bouteille au design plus attrayant pour les eaux pétillantes en grand format.

Sur le plan opérationnel, Spadel France a bénéficié d'excellents taux de productivité sur ses deux sites, grâce à un fort engagement des équipes et des efforts constants de formation.

Dans la continuité de la reconnaissance « Great Place to Work » obtenue en février 2019, le taux de satisfaction des salariés a continué à atteindre un niveau élevé, supérieur à 80 % selon le dernier sondage.

MOINS DE PROMOTIONS, MAIS PLUS DE LOCAL

Hormis l'effet négatif de la météo, Spadel France retient donc de 2019 la mise en œuvre, en début d'année, de la réforme dite « Egalim », relative à l'encadrement des promotions portant sur les produits alimentaires. Cette nouvelle réglementation limite les promotions à 25 % du

chiffre d'affaires et à 33 % du prix de vente au détail et relève de 10 % le seuil de revente à perte. De quoi entraîner une augmentation des prix moyens et une baisse des ventes.

Avec ceci que 2019 s'est inscrite dans un climat très tendu de « plastic bashing ». Cette pression intense de l'opinion publique – en particulier des plus jeunes – et de la politique française pour diminuer, voire arrêter toute utilisation du plastique dans la vie quotidienne, a eu un impact non négligeable. Négatif puisque l'eau en bouteille en plastique à usage unique est particulièrement contestée. Mais positif, aussi, puisque cela a donné lieu, d'une part, à d'intenses débats politiques autour de la nécessaire amélioration de la collecte des emballages pour boissons, et, d'autre part, à la montée en puissance de la demande de bouteilles en verre consignées.



Wattwiller a connu une croissance de 3% en volume et 4% en valeur, partiellement portée par sa nouvelle campagne TV.



* Source IRI YTD P12 2019 HM + SM.



PARC NATUREL RÉGIONAL
DES BALLONS DES VOSGES

Mais l'année écoulée ne laissera pas que des mauvais souvenirs. Quelques tendances soutiennent le marché de l'eau, telle que l'accroissement d'une consommation plus locale et plus responsable.

C'est d'ailleurs une des opportunités de Spadel France pour 2019 de rebondir sur l'aura positive dont bénéficient les boissons saines et naturelles, le respect de l'environnement et la responsabilité sociétale des entreprises. Sans pour autant faire un trait sur ses défis, dont le principal est et reste le « plastic bashing ».

UNE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE QUI VA AU - (AU-DELÀ) DELÀ DES EMBALLAGES

La RSE de Spadel France se concentre avant tout dans son engagement pour des emballages durables : 100 % recyclables et 100 % recyclés. Plusieurs pistes sont d'ores et déjà mises en œuvre parmi lesquelles la diminution du poids des emballages (-20 % depuis 1993 pour Wattwiller, -15 % depuis 2013 pour Carola), l'utilisation de plastiques

recyclés (pour les films d'emballage Wattwiller), le lancement de programmes en association avec les collectivités locales pour améliorer le tri des déchets... A ce titre, Carola a co-fondé avec Zero Déchet Strasbourg le projet « Alsace Consigne », qui fait la promotion de l'utilisation des bouteilles consignées en verre dans la région.

Sur le plan du carbone, Spadel France a diminué son empreinte de 20 % entre 2010 et 2017, valorise 90 % de ses déchets d'usine et effectue 80 % de ses achats dans un périmètre de 300 kilomètres.

En matière de biodiversité, son impact est également positif : biosurveillance des zones sources, éco-pâturage pour éradiquer naturellement une plante spécifique hautement envahissante dans la zone source de Wattwiller, plantation de fleurs dans les vignobles pour augmenter le nombre de pollinisateurs, installation d'abris pour insectes...

LA TENDANCE DES CONSOMMATEURS À L'ÉGARD DES BOISSONS SAINES ET NATURELLES CONTINUE DE CROÎTRE. PURES NATURELLEMENT ET EXEMPTES DE TOUTE POLLUTION, NOS EAUX SONT LA MEILLEURE RÉPONSE À LA RECHERCHE D'UNE HYDRATATION SAINTE.

Valérie Siegler
Directrice
générale Spadel
France



SPADEL FRANCE, UNE ENTREPRISE OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER

La filiale française de Spadel est entrée au palmarès des « Great places to work », un label d'excellence délivré par l'organisme officiel du même nom. Elle est même le premier producteur d'eau à l'obtenir.

Selon l'enquête, trois collaborateurs audités sur quatre pensent que Spadel France est une entreprise où il fait bon travailler, neuf sur dix déclarent être fiers d'y travailler, huit sur dix la recommanderaient à leur amis ou leur famille.

Un score nettement meilleur que lors de la première enquête effectuée en 2016, qui avait révélé diverses lacunes et incité la société à réorganiser les équipes, créer de nouveaux espaces de travail, lancer les opérations « Vis mon job » et « Journées au vert ».

Malgré les bons résultats de 2019, Spadel France planche déjà sur des pistes d'amélioration en termes de solidarité, responsabilité, communication interne...

Bulgarie



LE LEADER INCONTESTÉ DU MARCHÉ

En 2019, Devin n'a pas démerité. Dépassant les objectifs fixés en début d'année, dans un marché hautement concurrentiel et complexe, la marque a creusé davantage l'écart qui la sépare de ses concurrents pour s'imposer en leader à l'échelle nationale. « Fort d'une croissance de 4,6% et d'une consommation par habitant en hausse, le marché bulgare de l'eau en bouteille devient de plus en plus attractif, tant pour les acteurs établis que pour les nouvelles marques qui tentent de s'y imposer de manière agressive. Mais malgré cet environnement très concurrentiel, nous continuons de croître et de développer notre leadership », commente Borislava Nalbantova, General Manager de Devin.

UN NOUVEAU FORMAT « ON THE GO »

Dans le détail, il y a lieu de relever tout d'abord une hausse substantielle de la production de Devin, qui grimpe de 5,6% en nombre de bouteilles par rapport à 2018, pour un chiffre d'affaires en croissance de 7%. Mais aussi un investissement de 6,6 millions de levs bulgares (3,37 millions d'euros) dans le site de production. La délocalisation de la ligne Krones, considérée comme le volet le plus critique du plan directeur d'investissement en 2019, s'est avérée réussie. Prévue sur 40 jours, l'opération a été bouclée en 33 jours. En ce qui concerne l'innovation, chère aux yeux de Spadel, la Bulgarie s'illustre par le lancement d'une nouvelle bouteille « On the go », d'une capacité d'1 l. Un format inédit positivement accueilli par les consommateurs puisque les objectifs de vente initialement fixés ont été dépassés de 55%.



VIE LOCALE ET DURABILITÉ

Soucieuse de participer à la vie de la communauté locale qui est la sienne, la marque a poursuivi en 2019 son soutien à la ville de Devin en lançant un programme scolaire professionnel garantissant l'éducation de huit élèves. Elle a également sponsorisé la fête nationale et l'équipe de football junior locale, de même que rénové des jardins d'enfants.

Sur le plan de la durabilité, la réduction du plastique PET dans le portefeuille de Devin s'est poursuivie, principalement via le passage du format 6 l au format 5 l et l'allègement continu des préformes. Enfin, l'objectif de 80% de fournisseurs stratégiques certifiés EcoVadis a été rencontré.

PERSPECTIVES POUR 2020

Et 2020 ? De nouvelles initiatives seront lancées en termes de responsabilité sociétale de l'entreprise, soutenues par une communication interne et externe plus large. Suivant le plan directeur d'investissement en place, d'autres fonds seront alloués à la production. Tandis que les efforts d'optimisation des emballages seront poursuivis afin de gagner encore en durabilité, accompagnant l'objectif de neutralité carbone fin 2020.

+5,6%

Spadel en Bulgarie

hausse substantielle de la production de Devin par rapport à 2018



LE MARCHÉ BULGARE DE L'EAU EN BOUTEILLE DEVIENT DE PLUS EN PLUS ATTRACTIF, TANT POUR LES ACTEURS ÉTABLIS QUE POUR LES NOUVELLES MARQUES QUI TENTENT DE S'Y IMPOSER DE MANIÈRE AGRESSIVE. MAIS MALGRÉ CET ENVIRONNEMENT TRÈS CONCURRENTIEL, NOUS CONTINUONS DE CROÎTRE ET DE DÉVELOPPER NOTRE LEADERSHIP.



Borislava Nalbantova
General Manager Devin

DEVIN PARTICIPE A LA CAMPAGNE EN FAVEUR DU TRI SELECTIF

Quand Ecopack Bulgarie, le leader de la récupération et du recyclage en Bulgarie (19 installations de tri desservant 88 municipalités et plus de 2,5 millions d'habitants), a lancé, dès 2017, un appel en vue de mettre sur pied une campagne de sensibilisation nationale, les 40 plus grandes entreprises bulgares

de distribution ou de fabrication de produits de grande consommation ont embrayé. Parmi lesquelles la marque d'eau Devin. Celle-ci a mis à disposition de l'opération son site Internet (33.478 visiteurs uniques en 2019), ses trois comptes Facebook (plus de 100.000 utilisateurs sur Devin Mineral, Devin Spring, Devin Air et Devin

Team) et même ses voitures de société (210). Il faut dire qu'entre Ecopack et Devin, les relations sont étroites et historiques : Devin était il y a 15 ans un des membres fondateurs d'Ecopack et en est aujourd'hui membre du conseil d'administration.

La politique de RSE de Spadel

INFORMATIONS NON FINANCIÈRES

Les chapitres ‘ Contrôle interne et gestion des risques ’ et ‘ Facteurs de risque ’ décrivent l’exposition de Spadel aux risques ainsi que les systèmes de gestion utilisés. Y figurent notamment les risques suivants :

- les questions relatives à l’impact environnemental de ses produits ;
- les défauts ou la contamination d’un produit commercialisé par le Groupe ;
- la disponibilité et la volatilité des prix des matières premières et de l’énergie ;
- l’évolution des cotisations sur les différents types d’emballages.

Dans le cadre spécifique de la déclaration non financière, Spadel applique les normes GRI (‘ Global Reporting Initiative ’). L’analyse de matérialité permet d’identifier les principaux risques et thèmes qui concernent le Groupe au niveau des aspects sociaux, environnementaux et éthiques de ses activités. Ces risques sont ensuite intégrés dans la stratégie de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et les systèmes de gouvernance RSE (pour une description détaillée voy. rapport RSE 2018). La portée couvre l’ensemble de la chaîne de valeur de l’entreprise, tant pour les fournisseurs et les partenaires que pour les différents clients (grande distribution, consommation hors domicile, etc.) et les consommateurs finaux.

Cet exercice de matérialité est répété régulièrement. Une première grande analyse a eu lieu en 2010, suivie d’une actualisation en 2015. En 2018, Spadel a à nouveau validé sa stratégie RSE avec une sélection de parties prenantes internes et externes (voy. rapport RSE 2018). Les défis liés au conditionnement ont été transposés dans une stratégie distincte baptisée ‘ Source of Change ’, lancée en juin 2019. Tandis que, la même année, une nouvelle analyse de matérialité approfondie a été entamée dans l’optique d’une stratégie RSE 2025-2030, qui sera communiquée dans le courant de l’année 2020.

Depuis 2015, les défis sociaux de Spadel s’articulent autour d’un objectif central baptisé ‘ Natural hydration for a healthy tomorrow ’. La stratégie RSE repose sur trois piliers : agir ensemble, protéger la nature et offrir des boissons saines. Les risques, actions et résultats spécifiques sont expliqués dans ce rapport sous les thèmes respectifs.

En septembre 2015, les objectifs de développement durable (ODD) ont été officiellement adoptés par l’Assemblée générale des Nations Unies avec le Programme de développement durable à l’horizon 2030. Grâce à sa stratégie RSE, Spadel contribue à réaliser plusieurs de ces objectifs.

Brecon Carreg a été cédée à la fin de l’année 2019. Pour des raisons de cohérence, les informations contenues dans ce rapport RSE incluront les données de Brecon Carreg, sauf indication contraire.



NOTRE AMBITION POUR 2020





AGIR ENSEMBLE

LA DURABILITÉ AU QUOTIDIEN DE CHAQUE SALARIÉ L'objectif

Le but est d'aider chaque employé du Groupe à comprendre ce que signifie la durabilité au sens où l'entend Spadel et comment celle-ci peut être traduite dans son travail.

Établir une culture de durabilité au sein du Groupe n'est possible que lorsque chaque employé est à même d'en appréhender la portée tant à l'échelle de Spadel qu'à sa propre échelle. Ce faisant, il prend pleinement conscience du rôle personnel qu'il est amené à jouer.

La situation 2019

Suite au lancement de « Source of Change » en juin 2019, le Groupe a concentré ses efforts sur la formation des équipes de vente en matière d'emballage durable. Des sessions internes ont été organisées dans chacun des marchés où il est présent. Au cours de celles-ci, les équipes de vente ont bénéficié d'instruments et d'outils pour les aider à communiquer sur les ambitions et actions de Spadel dans leurs contacts avec les parties prenantes.

Au printemps 2019, Spadel a été l'un des ambassadeurs de « Sign for my Future » en Belgique, une initiative rassemblant des citoyens avertis, des ONG et des instances académiques. L'objectif poursuivi étant ce faisant de soutenir et promouvoir leur volonté d'entreprendre des actions audacieuses pour sensibiliser les gouvernements régionaux, belge et européen à la cause environnementale. En sus de son rôle de premier plan dans ces initiatives externes, le Groupe a lancé en interne une campagne fondée sur le slogan « un geste simple pour un monde de différence ». Dans ce cadre, sous forme de courtes vidéos, des employés de Spadel ont partagé avec leurs collègues toutes les petites actions quotidiennes qu'ils entreprenaient pour lutter contre le réchauffement climatique.

Par ailleurs, l'année écoulée a aussi été celle du lancement d'une vision durable de la mobilité pour Spadel. Les déplacements, effectués au quotidien ou pour des raisons professionnelles, sont un enjeu important qui manquait jusqu'alors dans l'approche durable globale du Groupe.

Les indicateurs de performance 2020

- 70%* des employés du Groupe comprennent le sens de la durabilité selon Spadel ;
- 70%* des employés affirment qu'ils ont les compétences nécessaires pour mettre la durabilité en pratique ;
- Ces résultats sont issus de l'enquête « Great Place to Work » (GPTW) menée en 2018 (s'en référer au Rapport annuel 2018). À noter qu'un nouveau sondage est planifié en 2020 ;
- Situation : en ligne avec les objectifs fixés.

Les perspectives 2020

Spadel poursuit ses efforts pour augmenter la compréhension et l'implémentation de la RSE en s'appliquant à :

- élargir les engagements pris en matière d'emballages durables à d'autres départements ;
- organiser des formations RSE au bénéfice des sites qui ont marqué moins de points que la moyenne des résultats de l'enquête « Great Place to Work » (GPTW) de 2018 ;
- développer un cours en ligne pour initier les nouvelles recrues à la RSE ;
- traduire la vision d'une mobilité durable dans des plans d'actions locales sur les différents marchés.



UNE JOURNÉE ÉCO-CITOYENNE PAR SALARIÉ

L'objectif

Le but est de motiver chaque employé de Spadel à consacrer un jour de travail par an à la communauté.

Soutenir le volontariat contribue à créer une culture de durabilité au sein d'une entreprise telle que Spadel. L'objectif de l'action « One Citizen Day » (« Un jour citoyen par employé ») est que chaque travailleur participe un jour ouvrable par an à une activité au bénéfice de la société et étroitement liée au cœur de métier de Spadel.

La situation 2019

Pour la troisième année consécutive, les employés du siège bruxellois de Spadel ont participé à l'action « One Citizen Day ». À cette occasion, après une première collaboration réussie en 2018, l'entreprise s'est à nouveau associée à l'organisation « Human Business ». Six nouveaux projets ont été sélectionnés en 2019, trois d'entre eux étant axés sur le ramassage des ordures. Au final, pas moins de 60 % des employés du Groupe se sont investis dans les différentes activités proposées. C'est environ 5 % de moins qu'en 2018, ce qui porte le taux de réussite de l'opération à 70 %. Une réévaluation s'impose donc avant de lancer la quatrième édition de « One Citizen Day » en 2020. Toutefois, avec un score d'appréciation de 4,7/5, les participants ont confirmé la valeur de cette initiative à leurs yeux.

Les sites de Spa Monopole et Bru en étaient, eux, à leur deuxième année de participation à la journée citoyenne en 2019. Avec succès puisque 60 % des travailleurs (hors usine) ont pris part au « Grand Nettoyage de Printemps », doublant presque le taux de participation de 2018 (32 %) et surpassant l'objectif annoncé de 50 %. À nouveau, les participants ont attribué à l'initiative un score d'appréciation assez élevé : 4,5/5.

Une première édition du « One Citizen Day » était organisée aux Pays-Bas. L'an passé, la grande majorité des employés (98 %) y ont participé en donnant un coup de main au Park Zuiderpoort, un centre pour seniors à Teteringen, près de Breda. Comme en Belgique, les participants ont réagi très positivement à la tenue de cette journée d'action.

En France, les employés de Carola et Wattwiller ont pris part à une 'Journée au vert' durant laquelle des ateliers et des activités étaient organisés autour des thèmes de la nature et de la santé. Une fois de plus, le score d'appréciation en dit long sur l'engagement des participants : 4,5/5.

Les indicateurs de performance 2020 :

- participation aux initiatives de la moitié des employés de Spadel ('hors usine') et de 70 % de ceux de son siège bruxellois ;
- situation : en ligne avec les objectifs fixés.

Les perspectives 2020

Outre les nouvelles initiatives en Belgique, aux Pays-Bas et en France, la Bulgarie prévoit une première édition du « One Citizen Day » en 2020.



ÊTRE UN BEST WORKPLACE

L'objectif

Le but est d'améliorer l'environnement de travail des employés afin de prétendre au label « Great Place to Work » pour chacun des sites du Groupe.

Spadel souhaite que toutes ses filiales offrent un lieu de travail agréable. Le Groupe collabore en ce sens avec le Great Place to Work Institute, dont la renommée se fonde sur la perception des employés et la politique des employeurs.

La situation 2019

Tous les deux ans, Spadel organise une enquête approfondie à l'échelle du Groupe afin de mesurer et d'analyser la satisfaction du personnel. La dernière en date remonte à 2018, à laquelle 94 % des employés ont participé. Tandis que Spadel France obtenait dans la foulée le label « Great Place to Work », le Groupe a par ailleurs mis en place des plans d'action pour la période 2019-2020 sur base des résultats obtenus.

Ceux-ci ont néanmoins été retardés en 2019 en raison de changements importants au sein du département Ressources humaines de Spadel. Ces imprévus ont malheureusement provoqué des retards, ce qui, à l'exception de la France, a impacté l'obtention du label « Great Place to Work » pour les différents sites du Groupe.

Les indicateurs de performance 2020

- Certification de tous les sites « Great Place To Work » ;
- Situation : pas en ligne avec les objectifs fixés.

Les perspectives 2020

Spadel continuera à mettre ses plans d'action en œuvre. Être un employeur modèle est une part importante de la

nouvelle stratégie sociétale de développement durable à l'horizon 2025.

PROTÉGER LA NATURE

EMBALLAGE DURABLE

L'objectif

La nouvelle stratégie de conditionnement de Spadel à l'horizon 2025 ambitionne de développer des emballages sains pour l'homme et l'environnement, mais aussi totalement circulaires.

Cette stratégie de conditionnement durable a été traduite en dix engagements concrets dans les domaines de la conception des produits, de la production des emballages, de la collecte et du recyclage, de la réduction et de l'élimination des déchets (« Reinvent, Reduce, Recycle, Restore »). Baptisée « Source of Change » et fondée sur la transparence et le partenariat, elle a pour ambition d'accélérer la transition de Spadel vers une économie circulaire.

La situation 2019

L'utilisation des emballages, et en particulier des emballages plastiques, compte sans aucun doute parmi les défis majeurs que Spadel devra relever dans les années à venir. Comme bon nombre de citoyens, le Groupe a à cœur de préserver la nature pour les générations futures.

En juin 2019, elle a lancé « Source of Change » et y a consigné ses engagements en matière d'emballages durables à l'horizon 2025.

Les perspectives 2020

Les différentes initiatives lancées et la progression de la tenue des engagements pris par Spadel sont à découvrir



dans ce rapport et peuvent être consultés sur le site <https://sourceofchange.spadel.com>.

80% D'ACHATS DURABLES

L'objectif

Le but est d'exploiter les possibilités de la chaîne logistique pour accélérer la durabilité.

À travers ses politiques d'achat, Spadel a une influence réelle sur ses fournisseurs. Le Groupe attend d'eux qu'ils fassent preuve des mêmes ambitions qu'elle en matière de durabilité.

La situation 2019

Spadel exerce 100 % de ses activités en Europe, dans le respect de lois et de réglementations strictes. Celles-ci s'appliquent tant aux collaborateurs qu'aux clients du Groupe. Le risque de non-respect ou de violation des droits de l'homme est nettement plus élevé au niveau de la chaîne d'approvisionnement. Les principaux concernés le travail des enfants, le travail forcé, le temps de travail et les salaires, la discrimination, la liberté d'association ainsi que la santé et la sécurité.

En misant sur les achats locaux, Spadel réduit son exposition aux risques inhérents à la chaîne d'approvisionnement. En 2019, 90 % des achats (ingrédients pour les eaux aromatisées et les limonades, matériaux d'emballage, etc.) ont été effectués dans un



rayon de 500 km autour des sites de production belges (90 % de l'objectif atteint).

Spadel demande en outre à tous ses fournisseurs de signer la Spadel Sustainable Procurement Policy (SSPP), qui répertorie les attentes minimales en matière d'efforts éthiques, environnementaux et sociaux (travail des enfants, discrimination, horaires de travail, etc.).

Le Groupe exige aussi de ses fournisseurs stratégiques qu'ils participent à EcoVadis qui, en sa qualité de tierce partie, évalue les efforts consentis par ces fournisseurs dans le domaine du développement durable. En 2019, 96 % d'entre eux se sont pliés à cette exigence de Spadel, à l'exception de ceux approvisionnant le site de Devin (90 % de l'objectif atteint). En Bulgarie, le taux de participation à EcoVadis est de 80 % des fournisseurs stratégiques. Soit des résultats en accord avec les attentes de Spadel.

Les indicateurs de performance 2020

- 80 % des fournisseurs stratégiques évalués par Ecovadis ;
- Aucun des fournisseurs stratégiques sanctionné par un indicateur rouge (= à haut risque) par Ecovadis ;
- Situation : en ligne avec les objectifs fixés.

Les perspectives 2020

Spadel poursuivra ses efforts pour rendre la chaîne plus durable en mettant sur pied des plans d'action destinés aux fournisseurs stratégiques existants et à venir.

100% BEE-FRIENDLY

L'objectif

Le but est de préserver la biodiversité dans les zones de captage d'eau du Groupe, ses usines et, plus largement, les régions où elle est présente.

Les efforts en faveur de la biodiversité contribuent à préserver des zones de captage d'eau saines et naturelles. Parmi les insectes pollinisateurs, les abeilles sont les gardiennes de l'environnement et leur présence reflète l'efficacité des initiatives de Spadel.

La situation 2019

Spadel collabore avec l'association BeeOdiversity depuis 2014 pour mesurer la biodiversité et l'efficacité des mesures de protection sur ses sites. Ensemble, ils ont installé des colonies d'abeilles dans les zones de captage d'eau du Groupe en France et en Belgique. BeeOdiversity analyse le pollen qu'elles collectent en examinant 22 indicateurs, dont la qualité de la biodiversité, la quantité, la diversité et la qualité du pollen, la santé des abeilles et la qualité de l'environnement. Pour ce dernier indicateur, plus de 500 paramètres différents sont contrôlés, ce qui permet de déceler toute contamination.

En 2019, c'était au tour de la Bulgarie d'accueillir deux ruches près de la source de Devin. Le site est le dernier des sites de Spadel à en être équipé. Petite anecdote, les ruches installées à Devin se distinguent des autres en ce qu'elles sont entourées d'une clôture spéciale pour les protéger des ours qui peuplent la région.

Au total, 18 ruches ont été installées sur les sites du Groupe, ce qui lui permet d'atteindre son objectif pour 2020.

Outre les abeilles, 25 Tétrasyre ont été capturés en Suède en avril 2019 et relâchés dans la foulée dans les Hautes Fagnes belges. Les Tétrasyre, une espèce d'oiseaux aussi appelés petits coqs de bruyère, vivent dans les zones de tourbières caractérisées par une biodiversité très spécifique. Il y a trois ans, la Belgique en recensait seulement... trois. En les réintroduisant sur son territoire et en augmentant ce faisant la population locale, Spadel participe à la protection naturelle de nombreuses autres espèces codépendantes comme les libellules, les papillons et des espèces végétales.

La France n'est pas en reste. À Ribeuville, des fleurs s'épanouissent dans les vignobles qui entourent la source de Carola. Ces trois dernières années, en effet, Carola a pris part à un projet spécial d'ensemencement destiné à améliorer la biodiversité locale et en particulier à favoriser la présence des abeilles en augmentant la présence de parterres de fleurs et de lits d'herbes.

Enfin, aux Pays-Bas, Spadel a conclu un partenariat de trois ans avec IVN Natuureducatie en décembre 2019. En sensibilisant les jeunes et les moins jeunes aux vertus de la nature et en les éduquant à la respecter et à la préserver, l'association espère renforcer le lien entre les gens et leur environnement naturel. Par son soutien, Spadel souhaite stimuler la prise de conscience de l'importance de la nature et de l'environnement aux Pays-Bas. Cette collaboration sera axée sur la biodiversité, et plus spécifiquement sur les abeilles sauvages et la création de mini-forêts (« Tiny forests ») à certains endroits iconiques.

Les indicateurs de performance 2020

- Installation des ruches sur l'ensemble des sites (18 au total) ;
- Situation : en ligne avec les objectifs fixés.



Les perspectives 2020

Spadel poursuivra ses efforts avec ses différents partenaires pour protéger et restaurer la biodiversité.

'GOLD' EUROPEAN WATER STEWARDSHIP

L'objectif

Spadel souhaite être certifiée 'Gold' pour sa gestion de l'eau en 2020 sur l'ensemble de ses sites de production.

Spadel s'engage rigoureusement à protéger ses sources naturelles afin d'en préserver la pureté originelle de l'eau et ses qualités uniques. Et ce, pour que tous puissent en profiter aujourd'hui, mais aussi, et surtout, afin qu'il en soit de même pour les générations futures.

L'indice EWS (European Water Stewardship, Gestion européenne de l'eau) est à cet égard un indicateur qui permet au Groupe d'évaluer et, le cas échéant, d'améliorer ses efforts en matière de gestion durable de l'eau. En raison de la fusion entre EWS et l'AWS mondiale (Alliance for Water Stewardship), Spadel utilisera à l'avenir le nouveau cadre AWS.

La situation 2019

Les changements climatiques que l'on connaît aujourd'hui ont déjà un impact majeur sur la disponibilité de l'eau, son approvisionnement et sa préservation à l'échelle mondiale. Tantôt à cause des pluies abondantes, tantôt en raison de pénuries d'eau. Cela ne pose actuellement pas de problème dans les régions où le Groupe Spadel est actif.

Spadel n'extrait qu'une fraction de la quantité d'eau qui tombe chaque année dans les zones d'extraction sous la forme de précipitations. L'eau est puisée sans être épuisée et chaque site dispose des outils nécessaires au suivi. Le Groupe utilise l'indice d'exploitation de l'eau WEI (Water Exploitation Index), qui indique le rapport entre le captage annuel moyen et la moyenne annuelle d'eau disponible dans une région donnée.

Les sources de Spa, Bru et Brecon ont un WEI inférieur à 4% ; un chiffre bien en deçà du seuil de 10% fixé par l'Agence européenne pour l'environnement (AEE). Spadel applique également ce principe de « puiser sans épuiser » aux autres sources de son réseau (France et Bulgarie).

La première loi protégeant les zones naturelles où l'eau minérale est extraite date de 1772. Le périmètre de protection autour des sources de Spa a été créé en 1889 ; une première en Europe. Aujourd'hui, Spadel protège un total de 21.950 hectares de réserve naturelle (hors Brecon Carreg). La zone de protection des eaux de Spa couvre à elle seule 13.177 hectares (soit 26.000 terrains de football). Tandis que 1.343 hectares de la zone de protection des eaux sont en zone Natura 2000. Les sources de Bru (4.258 hectares) relèvent également d'une zone de protection des eaux, tout comme celles de Devin (4.515 hectares). Les sources françaises font quant à elles partie de parcs nationaux et régionaux protégés (Parc naturel des Ballons des Vosges, un total de 292.100 hectares).

En 2019, Spa Monopole a obtenu la certification « Gold » par rapport à l'indice EWS, une reconnaissance valable jusqu'au 31 décembre 2021. Les préparatifs ont commencé pour la migration vers la norme AWS pour les sites de Spa Monopole, Bru et Devin dans le but de les faire certifier en 2020.

La législation en matière d'hygiène dans le secteur alimentaire limite les possibilités de recyclage de l'eau sur les sites de production. Néanmoins, en 2018, le Groupe Spadel a pu réutiliser 7 % de l'eau consommée pour le refroidissement des pompes et le nettoyage des lignes de production. Cela représente un volume totale de 51.858 m³.

Les indicateurs de performance 2020

- Certification 'Core' par l'AWS de tous les sites de production du Groupe Spadel
- Situation : en ligne avec les objectifs fixés



(Water Use Ratio) En 2019, la production moyenne d'un litre d'eau et de limonade a nécessité 1,56 litre d'eau. Entre 2010 et 2019, Spadel est parvenu à réduire le WUR de 56 % par litre.

Les perspectives 2020

Les sites de Stoumont (Bru), Ribeaupvillé (Carola) et Wattwiller feront l'objet d'un audit AWS en 2020.

RATIO D'UTILISATION D'EAU DE 1,6 L/L

L'objectif

Le but est d'arriver à un taux d'utilisation de l'eau de 1,6l/l (Water Use Ratio ou WUR).

La réduction de son empreinte eau a longtemps été une des priorités de Spadel. La plupart de l'eau pompée par le Groupe est directement embouteillée. Mais il utilise aussi de l'eau à d'autres fins, pour nettoyer les bouteilles en verre, par exemple.

La situation 2019

Ces dernières années, Spadel n'a pas ménagé ses efforts pour réduire son empreinte eau. L'entreprise mesure les résultats à l'aide du taux d'utilisation de l'eau (Water Use Ratio, WUR). La surveillance s'effectue en continu et l'évolution est reprise dans le tableau de bord des opérations afin que des mesures puissent être prises rapidement en cas d'écart.

En 2019, la production moyenne d'un litre d'eau et de limonade a nécessité 1,56 litre d'eau, ce qui donne un taux WUR de 1,56 l/l. Entre 2010 et 2019, Spadel est parvenue à réduire le WUR de 56 % par litre.

Les indicateurs de performance 2020

- Le Groupe a déjà atteint son objectif : un taux WUR de 1,6 l/l à l'horizon 2020.

Les perspectives 2020

Spadel poursuivra ses efforts pour réduire ce taux.

NEUTRALITÉ CARBONE

L'objectif

Le but est d'être une société neutre en carbone (scope 1, 2, 3) en 2020.

Les scientifiques sont unanimes : les changements climatiques sont en grande partie dus aux émissions de carbone provenant des activités humaines. L'une des solutions consiste à réduire fortement l'empreinte carbone. Pour Spadel, cela implique, par ordre d'importance : un travail sur les emballages, le transport et la consommation d'énergie.

La situation 2019

En tant que pionnier du développement durable en Europe, Spadel s'est fixé l'objectif de n'émettre aucune émission de carbone en 2050. Et ce, sans aucune forme de compensation.

Depuis 2015, le Groupe a atteint la neutralité carbone scope 1 et 2 pour ses sites de production. Aujourd'hui, il est en bonne voie pour réussir à atteindre la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scope 1, 2 et 3) d'ici fin 2020.

Les émissions scope 1 sont issues de sources énergétiques qui sont sous le contrôle de Spadel. C'est-à-dire l'air conditionné, les chaudières au gaz pour désinfecter les matériaux et tous les autres équipements de ses bureaux comme de ses sites d'embouteillage.



Les émissions scope 2 ciblent l'énergie électrique achetée et utilisée pour les activités du Groupe. Il s'agit donc d'émissions indirectes.

Enfin, les émissions scope 3 couvrent toutes les autres émissions en amont ou en aval des usines de Spadel, du transport de matériaux vers ses sites jusqu'à la distribution des bouteilles et leur recyclage en fin de vie.

Compte tenu des émissions scope 3, qui représentent près de 80 % de l'empreinte carbone du Groupe, l'objectif de neutralité carbone se révèle être un défi ambitieux. Spadel devrait y parvenir en 2020, grâce à ses actions tant locales que globales mais aussi, et surtout, au dévouement de ses équipes, de ses fournisseurs et de ses distributeurs.

Il y a plusieurs manières d'atteindre la neutralité carbone. Sur un plan local, le Groupe a investi dans l'amélioration des emballages et dans le recours à l'énergie renouvelable (comme l'énergie solaire) et 100 % verte. Avec ses partenaires logistiques, Spadel participe au programme Lean & Green. En 2019, Spadel Benelux a obtenu une première « Star » Lean & Green pour ses efforts d'amélioration de l'efficacité énergétique et de réduction de l'empreinte carbone dans les transports et la logistique. Sur un plan global, il investit dans des projets qui compensent le solde de son empreinte carbone, comme la réhabilitation de 41 puits d'eau au Rwanda.

Afin d'adopter une méthodologie claire avec des points d'action précis, Spadel a rejoint la Science Based Targets Initiative (SBTI) en 2019. Ses objectifs approuvés sont :

- réduire d'ici 2030 de 40 % les émissions des gaz à effet de serre scope 1, de 80 % les émissions scope 2, ainsi qu'atteindre le seuil zéro des émissions des gaz à effet de serre pour 2050 avec 2015 comme base de référence ;
- réduire d'ici 2030 de 40 % les émissions des gaz à effet de serre scope 3, ainsi qu'atteindre le seuil zéro des émissions des gaz à effet de serre pour 2050 avec 2015 comme base de référence.



La Science Based Targets Initiative se fonde sur un comité d'experts ayant pour référence le protocole de Kyoto, l'accord sur le climat de Paris et d'autres efforts globaux contribuant à contenir le réchauffement de la planète sous la barre de 1,5°C.

L'ambition carbone de Spadel a un impact important sur ses décisions et efforts en matière d'emballages. Par le passé, le Groupe a cessé l'usage de canettes et d'emballages en carton. Grâce à la Science Based Targets Initiative, il a été capable d'identifier 40 points d'action.

Les indicateurs de performance 2020

- Atteindre la neutralité carbone scope 1, 2 et 3 ;
- Atteindre les objectifs de réduction de CO₂ approuvés par la SBTI ;
- Situation : en ligne avec les objectifs fixés.

Les perspectives 2020

Sur base des résultats chiffrés de l'empreinte carbone globale de Spadel fin 2020, consignés dans l'audit du comité de la SBTI, le Groupe définira les étapes ultérieures. Car la réduction de son empreinte carbone est un processus en cours, qu'il suit étape par étape. Sa vision finale étant d'atteindre l'objectif d'émissions nettes nulles à l'horizon 2050.

BOISSONS SAINES

PROMOTION DE L'HYDRATATION

L'objectif

Le but est d'agir en tant qu'entreprise socialement responsable et d'établir des partenariats stratégiques en lien direct avec son cœur de métier.

Dans les partenariats qu'il initie, le Groupe Spadel choisit de maintenir le lien avec son cœur de métier. Il a travaillé pendant un certain nombre d'années sur l'hydratation.

La situation 2019

En collaboration avec l'Université de Gand, Spadel a réalisé une étude sur l'hydratation des enfants en âge scolaire (primaire) en Belgique. D'après les résultats de l'étude, la majorité des enfants ne sont pas suffisamment hydratés à leur arrivée à l'école.

En Bulgarie, Devin a établi des partenariats avec les médias pour diffuser des campagnes éducationnelles (sans marque) faisant la promotion d'une hydratation saine. Devin soutient également un programme scolaire en trois étapes dans les écoles secondaires. Réalisé en partenariat avec Ecopack et Bcause sous forme d'ateliers, il y est question d'une hydratation saine, d'objectif zéro déchets sauvages et de recyclage.

En Belgique, Spadel poursuit sa collaboration avec GoodPlanet afin de promouvoir l'importance d'une bonne hydratation dans les crèches, les écoles maternelles et les écoles secondaires.

Aux Pays-Bas, le Groupe travaille en partenariat avec JOGG (Jongeren Op Gezond Gewicht). En juin 2019, il a sponsorisé le championnat du monde de basket 3x3 à Amsterdam. Étant donné la sensibilité de la ville aux questions de recyclage et de durabilité, piliers importants de sa politique, Spa a été retenue comme sponsor par les autorités locales.

Les perspectives 2020

Le Groupe poursuit ses partenariats dans les différents pays.

BOISSONS 100 % NATURELLES ET PAUVRES EN CALORIES

L'objectif

Le but est d'être un fournisseur de confiance en matière de boissons naturelles et faibles en calories.

La composition des limonades et des eaux aromatisées de Spadel a un impact sur la santé de ses clients. Le Groupe s'efforce donc en permanence de réduire l'apport calorique de ses boissons.

La situation 2019

La teneur moyenne des eaux aromatisées et des limonades de Spadel est inférieure ou égale à 8,8 kcal/100 ml en 2019 :

Une réduction supplémentaire de 23% comparé à 2018.

Spadel tend à intégrer des produits 100% naturels dans toute sa gamme d'ici 2020. Comme il n'existe pas de définition légale de ce que signifie « naturel », le Groupe et ses parties prenantes ont élaboré conjointement un cadre pour les produits naturels. L'origine et la procédure de traitement forment la base et une matrice a été développée afin de définir ce qui est acceptable. En 2019, toutes les recettes ont été alignées sur notre cadre pour les produits naturels.

Les indicateurs de performance 2020

- La teneur moyenne des eaux aromatisées et des limonades est inférieure ou égale à 9,7 kcal/100 ml - un objectif atteint en 2019 ;
- 100% des produits selon le cadre de naturalité défini par Spadel ; un objectif déjà atteint en 2018 ;
- Situation : en ligne avec les objectifs fixés.

Les perspectives 2020

Le Groupe poursuit constamment ses efforts pour optimiser ses boissons et ainsi améliorer la santé des consommateurs.

L'humain,
plus qu'une
ressource

L'HUMAIN, PLUS QU'UNE RESSOURCE

Il serait évident qu'une société aussi dépendante des ressources naturelles ne porte pas un regard attentif sur ses propres ressources humaines. Entre autres valeurs chères à Spadel, l'humain est en effet au centre de ses préoccupations.

Sur ce plan précisément, l'année 2019 a vu plusieurs changements et initiatives émailler le quotidien des collaborateurs œuvrant dans les cinq pays où le Groupe est présent : nouveaux engagements, réorganisation des équipes, lancement de démarches participatives, etc.

Du neuf au département Innovation

Une refonte des forces vives a, tout d'abord, été opérée dans le département Innovation. En vue de tenir les engagements ambitieux du Groupe en matière de réduction de la quantité de plastique utilisée, la direction a souhaité scinder les équipes « packaging » pour les répartir en deux pôles : « bouteilles (PET/verre) et bouchons » et « autres matières, nouveaux matériaux. Avec ceci que le second pôle, spécifiquement affecté à l'innovation, aura à cœur, en plus de la gestion de projets traditionnelle, d'accélérer la recherche sur les biomatériaux ou encore l'approche « Cradle to Cradle ».

Du côté du département Ressources Humaines, il y a également eu du neuf avec l'arrivée comme responsable de Tatiana Goemine, elle aussi promue en interne. Sa

venue féminise et rajeunit le comité exécutif. La jeune femme occupait auparavant le poste de General Counsel.

« Great place to work »

La France n'est pas en reste puisque Spadel y est le premier producteur d'eau minérale à y être certifié « Great Place to Work » en 2019. Les 106 employés qui s'attellent à produire les eaux de Carola et Wattwiller se sont en effet prononcés positivement sur l'environnement de travail qui est le leur. Grâce à leur retour enthousiaste, en février 2019, la branche française du Groupe Spadel a obtenu le précieux label d'excellence des mains de l'organisme officiel éponyme, qui opère dans plus de 60 pays dans le monde. Une reconnaissance déjà obtenue en 2016, mais avec moins de poids toutefois. En 2019, en effet, 75% des collaborateurs audités affirment que Spadel France est une entreprise où il fait bon travailler, soit un bond de 20 points par rapport aux résultats de l'enquête menée en 2016.

Cette dernière avait pointé des lacunes et dans l'intervalle, des efforts ont été entrepris, parmi lesquels la réorganisation des équipes, la mise en place de nouveaux espaces de travail et de pause, le lancement des opérations « Vis mon job » et « Journées au vert », etc. Une démarche participative où dialogue, collaboration et confiance semblent avoir porté leurs fruits puisque, entre autres chiffres concluants, 91% des salariés déclarent



SPADEL S'EST OFFERT SON PROPRE INCUBATEUR

Pour stimuler l'innovation en son sein, Spadel a fait le choix d'écouter ses collaborateurs. Dans tous les pays et à tous les niveaux. C'est ainsi que sont nées les « Journées de l'innovation », dont les premières ont eu lieu en juin 2019. Leur but ? Transformer les idées en projets et développer une feuille de route claire pour des solutions innovantes dans trois segments précis : l'emballage, le produit et l'accès au marché.

Ces innovations doivent répondre à un problème ou un besoin, être des solutions durables et s'aligner sur les dix engagements de « Source of Change ».

Pour l'aider à identifier et gérer ces innovations, Spadel a créé « The Waterhouse LAB », sa pépinière d'idées. Avec un impératif : être concret et agile. Tout projet qui y est lancé donne lieu à une recommandation motivée et, si l'idée est validée, fait l'objet d'un suivi.



PURIFIER L'EAU AU RWANDA

Dans la majorité des pays en voie de développement, il faut faire bouillir l'eau pour la rendre potable. Une nécessité qui n'est pas sans conséquence sur l'environnement puisque les feux de bois et la déforestation émettent des quantités de gaz à effet de serre. Fidèle à ses valeurs en matière de durabilité et à son objectif de neutralité carbone, Spadel s'est engagé en 2017 dans le projet « Water for Climate ». Concrètement,

sur une période de 10 ans, le Groupe et ses partenaires – Water Access Rwanda (Rwanda), CO₂Logic (Belgique) et Mkaarbon Safari (Allemagne) – restaureront et sécuriseront une quarantaine de puits détériorés ou contaminés dans quatre districts ruraux du Rwanda. De quoi fournir plus de 570 millions de litres d'eau pure et saine à environ 250.000 personnes par le biais de pompes manuelles et de réseaux de conduites. Mais aussi, dans le même

temps, sauvegarder trois millions d'arbres et éviter l'émission de 400.000 tonnes de CO₂.

Le projet a par ailleurs un impact positif à bien d'autres niveaux : santé (limitation de la propagation de maladies de type choléra, diarrhées, fièvre typhoïde ou hépatite chez l'enfant comme chez l'adulte), social (gain de temps et suppression de certaines dépenses pouvant être mis au profit de l'éducation, de

la nutrition...), économique (création d'emplois dans la réhabilitation, l'entretien et la surveillance des puits).

En parallèle à la réhabilitation de ces forages, Spadel organisera des formations WASH (programme de l'Unicef) dans les communautés rwandaises locales. Il leur sera entre autres expliqué comment se laver les mains, garder l'eau, la nourriture et les ustensiles propres et sûrs, maintenir et protéger les puits...

aujourd'hui être fiers de travailler pour leur entreprise, au point de la recommander fortement à leurs amis et leur famille (pour 81%), 88% ont le sentiment d'un traitement équitable entre tous, quel que soit leur âge ou leur sexe et 72% estiment bénéficier d'un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

« Si les résultats sont excellents et représentatifs (93% de participation), il reste toujours des points à améliorer : communication interne, bénévolat et actions solidaires, etc. », explique Rachel Donnadiou, responsable des Ressources Humaines pour Spadel France. « Pour ce faire, de nouveaux Groupes de projets auront pour mission ces prochains mois de réfléchir à des pistes d'amélioration pour faire de Carola et Wattwiller des entreprises où il fait encore mieux travailler. » A noter que, vu de l'extérieur, ce label devrait favoriser l'intérêt et la venue de nouveaux talents.

Couverture santé et sponsoring éducatif

En Bulgarie aussi, l'année 2019 a été synonyme de nouveaux acquis sociaux. A commencer par celui, très apprécié, d'une assurance santé complémentaire au bénéfice des employés de Devin et Atlantic Divine à compter de 2020. Offrir des soins de santé de qualité et, ce faisant, enrichir les avantages sociaux auxquels

peuvent prétendre ses travailleurs est une des priorités de Spadel.

Mais la recherche d'excellence en la matière ne s'arrête pas aux murs de l'entreprise. Entreprise citoyenne engagée et pétrie d'intentions vertueuses à l'égard de la région de Rhodopes qui est la sienne, Devin s'efforce de participer à son développement sur le long terme. Fin 2019, elle s'est associée à diverses parties prenantes – la municipalité, l'école, les médias et d'autres entreprises locales – pour financer un programme scolaire professionnel et ainsi prendre en charge l'éducation et l'avenir de huit élèves. La classe ainsi constituée dans le domaine de l'« automatisation de la production continue » jouit de bourses d'études mensuelles et d'offres de stages en entreprise rémunérés. Une fois le programme achevé, les étudiants pourront, s'ils le souhaitent et si leurs cotes sont satisfaisantes, décrocher une opportunité professionnelle au sein des équipes de Devin.

Au-delà de son attention à ses troupes et aux régions qui accueillent ses sources, Spadel s'investit aussi pour les citoyens du monde. En vue de réduire son empreinte carbone, le Groupe s'implique dans certains pays en voie de développement tel le Rwanda, où il mène un projet de réhabilitation de puits d'eau potable courant sur une dizaine d'années.



QUAND LES COLLABORATEURS OFFRENT UN JOUR A LA COLLECTIVITÉ

Le développement durable n'est pas seulement l'engagement d'une société, c'est aussi celui de ses collaborateurs. D'où l'idée d'encourager le personnel de Spadel à travailler bénévolement, un jour ouvrable par an, pour un projet social ou environnemental en lien étroit avec le cœur de métier du Groupe : protection de la nature, collecte de déchets sauvages, soutien auprès de Groupes vulnérables... Une manière d'instaurer une culture de durabilité au sein de l'entreprise, et, dans la foulée, de donner à chacun l'occasion de travailler différemment en équipe avec ses collègues.

C'est en Belgique, en 2018, que le premier « One Citizen day » a été lancé. Il a été réitéré en 2019. Non moins de 60% des collaborateurs de Spadel y ont participé.

Au programme, le nettoyage de sites naturels, comme la dune « De Fonteintjes » entre Blankenberge et Zeebrugge, ou de rivières, comme la Dyle à Ottignies ou l'Olive près de Morlanwez, en collaboration avec Natuurpunt Zeebrugge, Aer Aqua Terra et le Contrat de Rivière Senne. Ce sont des centaines de cannettes, bouteilles et sacs plastiques, mégots de cigarette, lingettes, vêtements, qui ont été collectés ou repêchés.

Avec l'ASBL Habbekrats d'aide aux enfants et jeunes issus de Groupes défavorisés, les équipes de Spadel ont créé une place plus accueillante pour eux à Anvers. Et elles ont réalisé des travaux de jardinage au profit de l'ASBL ucloise La Chapelle de Bourgogne, un centre d'hébergement et d'accompagnement pour garçons de 6 à 21 ans souffrant de troubles du comportement.

En 2019, les Pays-Bas et la France, où Spadel compte des équipes, s'y sont mises aussi. Aux Pays-Bas, une quarantaine de collaborateurs a apporté, une journée durant, aux

résidents de la maison de repos Park Zuiderhout à Teteringen, les distractions que le personnel ne peut pas toujours leur donner : accompagnements à un spectacle de Noël, visite d'une ferme, promenade, suspension des décorations de Noël, etc. Cette journée, organisée par l'intermédiaire de Betrokken Ondernemers Breda, a été ressentie par le personnel de Spadel comme une sorte de team building.

En 2020, ce sera au tour de la Bulgarie de promouvoir de telles initiatives.

Finance et informatique : des robots au sein de l'entreprise



Chez Spadel, la finance et l'informatique sont intimement liées. Par une unique direction, mais, surtout, par un dénominateur commun : l'importance de l'information.

En 2019, les deux départements conjoints (une trentaine de personnes pour la comptabilité, une douzaine pour l'informatique) ont comme chaque année travaillé sur les systèmes de gestion afin de mieux analyser et prévoir les résultats financiers. « C'est un de nos rôles de fournir à la direction du Groupe une bonne compréhension de la marche des affaires et une meilleure visibilité sur la santé opérationnelle afin de lui permettre d'anticiper les challenges et de prendre les bonnes décisions », souligne Didier De Sorgher, CFO de Spadel, en charge également de l'informatique.

SAM, NOUVEAU VENU AU CONTRÔLE DES BONS DE COMMANDE

Concrètement, toutefois, plusieurs faits marquants ont émaillé l'année. Parmi lesquels la vente de la filiale britannique Brecon Carreg : recherche des acquéreurs (ce sera au final le management), calcul du business plan, élaboration des parties contractuelles et techniques, signature du contrat en novembre.

Autre événement à relever, l'implémentation du nouveau système de gestion SAP Hana, version actualisée de SAP : de quoi gagner en rapidité, modernité et efficacité. La préparation de ce défi technique a mobilisé non moins de 60 personnes sur plusieurs mois et s'est soldée en apothéose en avril par la migration proprement dite qui a duré trois jours et trois nuits. Devin (Bulgarie) est la seule filiale à ne pas avoir été intégrée à la plateforme et le sera en 2020.

Troisième enjeu en 2019, l'avancement des recherches en matière d'automatisation et d'augmentation de la productivité. « Tous les départements y ont réfléchi ensemble dans le cadre de workshops », détaille Didier De Sorgher, « afin de cerner quelles tâches, lourdes et répétitives seraient adaptées en priorité, par rapport à la faisabilité, aux gains de temps... » Le premier essai a été effectué sur le suivi des bons de commandes et des factures et leur contrôle régulier. « Le test est concluant et le robot – le programme informatique à dire vrai – va être déployé en 2020. Déjà les équipes lui ont donné un nom : Sam », sourit le CFO de Spadel. D'autres robots suivront, sans doute dans la logistique et la vente. « On n'est pas encore dans l'intelligence artificielle, mais on s'en rapproche. »

ON N'EST PAS ENCORE DANS L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, MAIS ON S'EN RAPPROCHE.



Didier De Sorgher
CFO Spadel

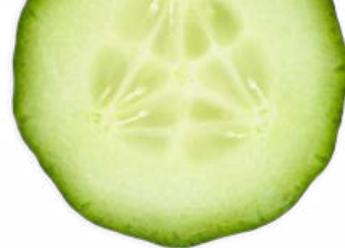


PERSPECTIVES POUR 2020

Au titre de projets précis pour 2020, Didier de Sorgher relève essentiellement les efforts qui seront consacrés à une réflexion sur la réalisation de reporting mensuels via la mise en place de KPIs efficaces et à la relance du plan quinquennal stratégique pour la période 2021-2025.

A quoi s'ajoute un défi supplémentaire : faire un pas en avant dans le « business intelligent », ce qui suppose de revoir les outils et technologies informatiques, les rendre plus performants et capables de pouvoir accueillir à terme des avancées en matière d'intelligence artificielle.

Logistique : une année enrichissante



Malgré une pression sensible sur les volumes de vente, l'année 2019 a été couronnée de succès pour la chaîne d'approvisionnement de Spadel.

Notamment grâce au lancement, au Benelux, d'un processus S&OP (Sales&Operations Planning) en bonne collaboration avec les départements Vente et Finance. Offre et demande se répondant avec plus de précision, le résultat financier obtenu est optimal.

Pourtant, ce n'était pas gagné d'avance. En effet, ce nouveau processus se fonde sur un programme de gestion particulier qu'il a fallu apprivoiser. Dans le même temps, le département Logistique a été confronté à de nombreux défis. Pas de quoi décontenancer les équipes, toutefois, qui ont maintenu leurs bons niveaux de service. « Elles les ont même améliorés », se réjouit Jo Swennen, Group Logistic Director. « Cela nous a permis d'écouler nos stocks tout en augmentant notre productivité. »

Avec les retombées positives que l'on imagine pour les clients de Spadel. « Les clients sont au cœur de notre réflexion et de notre action », souligne le directeur. « Ces niveaux particuliers de service ont eu pour effet d'améliorer et d'intensifier la collaboration avec nos clients. »

Pour preuve, ces mêmes clients ont récompensé Spadel en lui attribuant la troisième place dans l'enquête de satisfaction Benelux « Advantage » et même la première place dans l'enquête « Indistributie », aux Pays-Bas. Des bons résultats dont le Groupe retient une certaine fierté.

Certains processus opérationnels – tels que la prise de commande, la planification de la production, la logistique ou encore la planification et l'exécution du transport – doivent néanmoins encore être améliorés afin de répondre aux attentes accrues des clients du Groupe. « Nous avons progressé en ce sens en 2019 : tous les processus ont été analysés et comparés aux 'best practices' de l'industrie », détaille Jo Swennen.

UN MASTER-PLAN POUR DEVIN

En France, la chaîne logistique s'est elle aussi illustrée par de beaux résultats. Les niveaux d'attente ont été dépassés et le nombre de contestations des clients sur des questions de timing ou sur les conditions commerciales a été considérablement réduit. Par ailleurs, le processus de facturation relatif aux partenaires de transport a été largement automatisé, ce qui a permis une meilleure gestion des coûts. Enfin, un nouveau gestionnaire a été trouvé pour la chaîne d'approvisionnement française.

DANS L'ENQUÊTE DE SATISFACTION BENELUX "ADVANTAGE", SPADEL A OBTENU LA 3^{ÈME} PLACE ET MÊME LA 1^{ÈRE} PLACE DANS L'ENQUÊTE "INDISTRIBUTIE" AUX PAYS-BAS.



Jo Swennen
Group Procurement &
Supply Chain Director



En Bulgarie, tous les efforts se sont concentrés sur la mise en œuvre du master-plan : une amélioration complète de la production et des installations logistiques afin de soutenir durablement la croissance de la marque Devin.

À noter, pour finir, que 2019 était aussi une belle année pour le département des Achats. Tant sur le plan des achats directs qu'indirects, presque la totalité d'entre eux se sont soldés par de beaux résultats et une réduction des coûts.

Une productivité à toute épreuve



Par essence, la production d'eau minérale en bouteille est une activité saisonnière – en été, les gens boivent plus d'eau qu'en hiver. « On a l'habitude d'adapter notre organisation et nos régimes de production à ces variations de volume », acquiesce Amaury Collette, Group Operations Director de Spadel. Mais l'année 2019 était à ce titre différente des autres. « Cela s'est surtout vu sur le marché du Benelux, où nous avons été confrontés à des fluctuations importantes par rapport à ce qui avait été établi dans les budgets. On a dû faire preuve de flexibilité. » Et ce, dans le contexte économique, médiatique et environnemental difficile que l'on connaît.

« Je suis néanmoins particulièrement fier de la très bonne productivité de nos usines, dont les performances nous ont permis de dégager un résultat financier exceptionnel malgré le manque à gagner en termes de volume », souligne le responsable des opérations en insistant sur le fait que cela se vérifie sur l'ensemble des cinq sites de production du Groupe. « La France a fait preuve de dynamisme et d'une grande flexibilité également, de même que la Bulgarie. » Un exploit pour cette dernière, sujette à une refonte complète de ses infrastructures suite au plan directeur d'investissement dont elle fait

l'objet. « Plus qu'un relifting, c'est la création d'une nouvelle usine dans l'usine pour Devin », décrit Amaury Collette. « Cela nous permettra de faire face à une augmentation structurelle du volume de production dans les années à venir. »

Un bilan positif relevé par un excellent niveau de service. « L'objectif était 98,5% de satisfaction client et nous avons obtenu un résultat de plus de 99% ! Cela nous vaut la reconnaissance et les égards de nos principaux clients. »

PIONNIERS EN BELGIQUE

Mais 2019 est aussi l'année de la prise d'engagements durables ambitieux. « Nous avons réduit la quantité de plastique utilisée pour l'embouteillage de nos eaux. Sans changer nos lignes de production, mais en retravaillant le design des bouteilles », prévient le Group Operations Director. « En ce qui concerne notre empreinte carbone, en sus des nombreux panneaux photovoltaïques sur les toits des usines, nous avons optimisé nos centrales de cogénération de façon à consommer aussi du gaz vert. Cela fait de nous des pionniers en Belgique. »

NOUS CONTINUERONS SUR NOTRE LANCÉE VERTE, FORTS D'UNE ENVELOPPE DE PRÈS DE 20 MILLIONS D'EUROS POUR SOUTENIR NOS INNOVATIONS PRODUITS, NOS INITIATIVES DURABLES ET NOS PROJETS INDUSTRIELS.



Amaury Collette
Group Operations
Director



Quid de 2020 ? « Nous continuerons sur notre lancée verte, forts d'une enveloppe de près de 20 millions d'euros pour soutenir nos innovations produits, nos initiatives durables et nos projets industriels », conclut Amaury Collette.



Rapport de gestion du Conseil d'Administration sur l'exercice 2019

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

I. RÉSULTATS CONSOLIDÉS

ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS ET CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires net consolidé du Groupe, hors accises et écotaxes, s'élève à 298,4 millions d'euros, en recul de 5,1 % par rapport à 2018, année record.

Outre les éléments organiques décrits par marché ci-dessous, cette baisse a été renforcée par une reclassification des dépenses commerciales en déduction du chiffre d'affaires conformément à la norme IFRS 15, sans impact sur le résultat opérationnel. Abstraction faite de ce retraitement, le chiffre d'affaires est en recul de 2,7 %.

Le chiffre d'affaires organique réalisé au **Benelux** a reculé de 5,6 % par rapport à l'année précédente (-4,3 % au Belux et -7,7 % aux Pays-Bas). Ce recul s'explique principalement par des négociations commerciales tendues avec certains distributeurs importants en début d'année qui se sont soldées par des sorties d'assortiments temporaires ou permanentes, la réduction volontaire des offres promotionnelles, des conditions climatiques globalement moins favorables qu'en 2018 et l'intensification des critiques à l'égard des emballages en plastique.

Toutefois, Spadel est parvenu à maintenir sa position de leader sur le Benelux. En lançant Spa Reine Subtile, le Groupe a, par ailleurs, créé de toutes pièces un nouveau segment de marché, celui des eaux aromatisées plates.

En **Bulgarie**, la société Devin AD confirme sa position de leader incontesté dans un marché dynamique mais concurrentiel. Le chiffre d'affaires progresse de 7,0 % par rapport à 2018. Sur le plan de l'innovation, la Bulgarie s'illustre par le lancement d'une

nouvelle bouteille « On the go » d'une capacité d'1l. un format inédit sur ce marché, très positivement accueilli par les consommateurs.

En **France**, le chiffre d'affaires a connu une belle progression globale de 5,3 % (+9,3 % pour les ventes de Wattwiller et +1,1 % pour Carola). Cette performance est particulièrement appréciable dans un marché français négativement impacté par la météo et par l'effet négatif de la nouvelle réglementation des promotions mises en place en début d'année. Le marché dans son ensemble a baissé de 6,6 % en volume. Dans ce contexte, Wattwiller a néanmoins réussi à gagner des parts de marché, affichant la deuxième meilleure croissance du marché. Carola a davantage été impactée par des effets conjoncturels liés à la nouvelle réglementation.

Au **Royaume-Uni**, le Groupe Spadel a décidé de vendre sa filiale galloise Brecon Carreg qui faisait partie du Groupe depuis 1983. Un travail considérable a été réalisé au cours de ces dernières années afin de développer la marque et sa rentabilité. Toutefois, amener Brecon Carreg à une taille proche des autres marchés nécessitait des investissements importants. La décision a dès lors été prise de céder l'activité afin de pouvoir concentrer les efforts sur les marchés principaux. La vente a été actée courant du mois de novembre.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel récurrent (REBIT – hors éléments exceptionnels) s'élève à 38,5 millions d'euros, soit une progression de 5,1 % par rapport l'année précédente.

Cette progression du résultat opérationnel, malgré la baisse du chiffre d'affaires, résulte pour partie de la diminution des dépenses promotionnelles qui avaient été particulièrement importantes en 2018 pour soutenir le lancement des innovations du Groupe.

L'attention particulière portée sur les prix de vente pour restaurer les marges, ainsi que la bonne maîtrise des coûts de productions et des frais généraux ont également contribué à la hausse du résultat opérationnel. Par ailleurs, il convient de souligner que l'ensemble des usines du Groupe ont obtenu une très bonne productivité.

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 35,7 millions d'euros, contre 53,6 millions d'euros. Pour rappel, les résultats de l'année 2018 avaient été impactés positivement par une réestimation importante (20,2 millions d'euros) des dettes pour emballages consignés.

D'autre part, le résultat opérationnel 2019 a été affecté, à concurrence de 2,8 millions d'euros, par la cession de la filiale galloise Brecon Carreg.

RÉSULTAT FINANCIER

Les produits financiers s'élèvent à 0,4 million d'euros, en hausse par rapport à 2018 (0,1 million d'euros).

Les charges financières s'établissent à 1,0 million d'euros, en baisse par rapport à l'année passée (1,4 million d'euros) suite à la diminution de la dette financière.

IMPÔTS

La charge d'impôt pour l'exercice s'élève à 8,2 millions d'euros, contre 14,3 millions d'euros en 2018.

Cette diminution, en ligne avec la baisse du résultat avant impôt résulte du résultat exceptionnel significatif dont avait bénéficié l'année 2018.

RÉSULTAT NET

Le Groupe clôture l'exercice avec un bénéfice net de 27,0 millions d'euros contre 38,0 millions d'euros l'année précédente.

2. STRUCTURE BILANTAIRE CONSOLIDÉE

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres, valorisés selon les normes IFRS, s'établissent à 211,5 millions d'euros, à comparer à un montant de 194,1 millions à fin 2018. Les capitaux propres couvrent 89,0% 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 54,4%.

La dette financière du Groupe s'élève à 44,0 millions d'euros au 31 décembre 2019, dont 38,5 millions d'euros d'emprunts bancaires et 5,5 millions d'euros de dettes d'obligations locatives.

Les dettes non courantes diminuent de 13,1% à 63,3 millions d'euros suite, principalement, au remboursement de la dette contractée pour l'acquisition de la filiale bulgare en 2017.

Les activités opérationnelles avant impôts et financement des investissements ont généré une trésorerie de 52,4 millions d'euros en 2019, contre 52,9 millions d'euros l'année précédente.

Le Groupe clôture l'année 2019 avec une trésorerie de 80,0 millions d'euros.

3. INVESTISSEMENTS

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles réalisés en 2019 par le Groupe Spadel se sont élevés à 27,1 millions d'euros (dont 5,4 millions d'euros liés à l'activation des contrats de location conformément à la norme IFRS16), contre 19,7 millions d'euros en 2018.

Évolution des investissements sur 5 ans :

Investissements par année	Mio €
2015	24,8
2016	9,6
2017	21,1
2018	19,7
2019	27,1

Par site, les investissements 2019 se répartissent comme suit :

Site d'investissements	Mio €
Spa Monopole	12,0
Devin	6,4
Spadel SA	5,2
Bru-Chevron	1,9
Ribeauvillé	1,2
Wattwiller	0,4
Spadel NL	0,0
Total Groupe	27,1

Les investissements concernent principalement :

- l'installation de nouvelles lignes de production en Bulgarie pour accroître la capacité et répondre à la croissance ;
- une nouvelle unité de cogénération à Spa Monopole ;
- l'achat de bouteilles en verre et de casiers pour Spa, Bru et Carola ;
- des installations de contrôle d'accès et des aménagements du hall de chargement à Spa ;
- un nouveau compresseur à Wattwiller ;
- un laveur caisse pour la ligne verre à Ribeauvillé.

4. INNOVATION

Marque	Description
Spa Reine Subtile	Lancement d'une nouvelle gamme d'eaux aromatisées non pétillantes baptisées « Spa Subtile », composée uniquement d'eau minérale naturelle Spa Reine et d'un subtil dosage d'ingrédients d'origine naturelle, sans sucre ajouté et donc sans calorie.
Spa Touch of	Lancement d'un nouveau goût dans la gamme des eaux aromatisées Touch of : « Watermelon Kiwi »
Spa Fruit	Lancement de deux nouveaux goûts dans la gamme des limonades pétillantes Spa Fruit : « Apple Kiwi » et « Raspberry-Red Currant »
Spa Duo	Lancement de deux nouveaux goûts dans la gamme de boissons rafraîchissements non pétillantes Spa Duo : « Lemon-Cucumber » et « Peach-Apple »
Bru	Nouveaux casiers pour bouteilles en verre retournables 24 x 25 cl et 18 x 50 cl
Bru	Nouvelles bouteilles PET dans les formats 125 cl et 50 cl
Carola	Nouvelle bouteille PET 125 cl
Carola	Edition spéciale Verre consigné 1l Etoiles d'Alsace
Devin	Nouvelle bouteille 1l PET

5. RÉSULTATS NON CONSOLIDÉS DE SPADEL SA

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de Spadel SA s'est élevé à 151,8 millions d'euros fin 2019 à comparer avec 163,4 millions d'euros en 2018, soit une diminution de 7,1 %.

Ce recul s'explique principalement par des négociations commerciales tendues avec certains distributeurs importants en début d'année qui se sont soldées par des sorties d'assortiments temporaires ou permanentes, la réduction volontaire des offres promotionnelles, des conditions climatiques globalement moins favorables qu'en 2018 et l'intensification des critiques à l'égard des emballages en plastique.

Toutefois, Spadel est parvenu à maintenir sa position de leader sur le Belux. Par ailleurs, en lançant Spa Reine Subtile, le Groupe a créé de toutes pièces un nouveau segment de marché, celui des eaux aromatisées plates.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation s'élève à 12,7 millions d'euros, en recul de 3,5 % par rapport à 2018 qui s'était clôturée sur un résultat de 13,2 millions d'euros.

Cette évolution résulte des principaux éléments favorables et défavorables suivant :

Éléments favorables :

- la diminution des achats de marchandises et des frais de transport liée à la baisse des ventes ;
- la diminution des dépenses publi-promotionnelles ;
- la diminution des honoraires externes ;
- la diminution des cotisations Fost+ ;
- la diminution des coûts d'énergie.

Éléments défavorables :

- la baisse du chiffre d'affaires lié aux volumes vendus et à un mix produits défavorable ;
- la hausse des charges de rémunération et indemnités de préavis ;
- la hausse des frais de location d'applications informatiques hébergées dans le cloud.

RÉSULTATS FINANCIERS

Les produits financiers se sont élevés à 17,4 millions d'euros, contre 23,1 millions d'euros en 2018.

Cette baisse résulte essentiellement de l'absence de dividende payé en 2019 par la filiale bulgare Devin AD, pour lui permettre d'autofinancer les investissements importants liés à l'installation de nouvelles lignes de production afin d'augmenter sa capacité et répondre à la croissance de ses ventes.

Les dividendes perçus de Spa Monopole ont diminué (de 12,0 à 9,0 millions d'euros). Il en va de même pour ceux perçus des deux entités françaises Les Grandes Sources de Wattwiller et les Eaux Minérales de Ribeaupillé. Les dividendes de la filiale Spadel Nederland ont par contre augmenté de 5,0 millions d'euros en 2018 à 8,0 millions d'euros en 2019.

Les charges financières s'établissent à 0,5 million d'euros, en diminution par rapport à l'année précédente (0,8 millions d'euros) suite à la diminution de la charge de la dette contractée pour l'acquisition de la société Devin AD en 2017.

RÉSULTAT NET

Le résultat net à affecter de l'exercice 2019 s'établit à 24.874.010 € à comparer avec 30.942.522 € en 2018.

6. RÉPARTITION BÉNÉFICIAIRE DE SPADEL SA

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

Bénéfice net de l'exercice à affecter	24.874.010
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	9.313.521
Bénéfice à affecter	34.187.531

Nous vous proposons la répartition suivante (en euros) :

Distribution d'un dividende brut de 2,00 € (1,40 net) par action aux 4.150.350 actions qui y ont droit	8.300.700
Dotation aux réserves disponibles	10.000.000
Bénéfice à reporter	15.886.831
Total	34.187.531

Le dividende brut proposé est stable rapport à celui de l'année précédente et représente un 'payout ratio' de 30,8% du bénéfice consolidé.

Il sera payable le vendredi 26 juin 2020 contre remise du coupon n° 21.

7. PERSPECTIVES

Dans ce contexte particulier lié au coronavirus, il est délicat d'estimer les conséquences et l'impact économique que cette crise aura pour l'économie en général et pour le secteur minéralier en particulier.

Malgré la perturbation inévitable de l'organisation du travail, de la production et de la logistique, le Groupe Spadel prend toutes les mesures nécessaires afin de garantir la sécurité et le bien-être de ses collaborateurs et assurer l'approvisionnement constant de ses produits auprès de ses clients et, in fine, de la population.

Le confinement de la population et la fermeture des lieux publics va immanquablement réduire la consommation 'hors domicile' et dans le secteur Horeca en particulier.

Toutefois, il est probable qu'une partie de cette consommation sera déplacée vers le secteur de la grande distribution, ce qui pourrait amener Spadel à renforcer sa position dans ce segment de marché.

L'intensité et la durée de cette crise, ainsi que ses conséquences macro-économiques, incertaines à ce stade, seront déterminantes pour les conséquences financières sur l'ensemble de l'exercice.

Indépendamment de ces événements le Groupe poursuit ses efforts en sa qualité de leader sur le marché des eaux minérales en s'efforçant d'offrir aux consommateurs des produits toujours plus innovants, centrés sur la santé, l'hydratation, le naturel et la durabilité.

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 SA 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 SA 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 filiale Devin AD sont conclues en devises étrangères (BGN). Toutefois le taux de change du BGN est fixe par rapport à l'euro jusqu'à présent.

Il existe par ailleurs très peu d'autres 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. La majeure partie des dettes financières du Groupe est contractée à taux fixe. 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 :
 - le questionnement sur l'impact environnemental de nos produits ;
 - la défection ou la contamination d'un produit commercialisé par groupe ;

- 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

En 2019, la société a reçu une notification 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 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, datées du 30 août 2019 émanant de Monsieur Marc du Bois, Guyan SARL, la SA Finances & Industries et la fondation Macdub. Ces notifications peuvent être consultées sur le site internet du Groupe, www.spadel.com, onglet Investor Relations.

Sur base des notifications reçues, la structure de l'actionariat et du contrôle final au 31 décembre 2019 se présente comme suit :

NOMBRE TOTAL D' ACTIONS (DÉNOMINATEUR) : 4.150.350

	Nombre d'actions	Actions représentatives du capital % du total
FINANCES & INDUSTRIES SA – Bruxelles	3.861.187	93,03
PUBLIC	289.163	6,97
TOTAL	4.150.350	100,00

Guyan Invest SPRL, détient en propriété 347.260 actions dans le capital de Finances & Industries SA représentant 86,81 % de son capital social et des droits de vote.

Au 31 décembre 2019, l'actionariat de Guyan Invest SPRL se présente comme suit :

- la Fondation Macdub qui détient en propriété 110.383 parts sociales, soit 55,89 % des parts sociales représentatives de son capital et donc 55,89 % des droits de vote ;
- Gerefis SA, qui détient en propriété 87.087 parts sociales, soit 44,09 % des parts sociales représentatives de son capital et donc 44,09 % des droits de vote ;
- les deux enfants de 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 27 mars 2020 dans le cadre des règles arrêtées par le Conseil d'Administration en la matière.

II. INDICATIONS RELATIVES AUX RELATIONS ENTRE SOCIÉTÉS (ART. 524 C.SOC.)

Il n'y a pas eu en 2019 d'opérations relevant de l'article 524 du Code des Sociétés et des Associations.

II. INDICATIONS RELATIVES AU RACHAT D'ACTIONS PROPRES

Il n'y a pas eu en 2019 d'opération de rachat d'actions propres relevant de l'article 624 du Code des Sociétés et Associations.

III. EVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Dans ce contexte de pandémie du COVID 19, il est délicat d'estimer les conséquences et l'impact économique que cette crise aura pour le Groupe. Il convient d'ores et déjà de souligner les énormes efforts entrepris par les usines du Groupe afin d'assurer au mieux l'approvisionnement constant de ses produits auprès de ses clients et, in fine, de la population.

Le confinement de la population et la fermeture des lieux publics va inmanquablement réduire la consommation 'hors domicile' et dans le secteur Horeca en particulier. Toutefois, il est probable qu'une partie de cette consommation sera déplacée vers le secteur de la grande distribution.

L'intensité et la durée de cette crise, ainsi que ses conséquences macro-économiques, incertaines à ce stade, seront déterminantes pour les conséquences financières sur les mois à venir.

Par ailleurs, le bilan solide du Groupe, caractérisé par un faible endettement financier et une position de trésorerie confortable, renforce notre confiance pour affronter sereinement cette crise.

IV. DÉCLARATION NON FINANCIÈRE

La déclaration non financière est établie dans un rapport distinct, joint au présent rapport de gestion.

V. 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 SA une déclaration de gouvernement d'entreprise conformément à l'article 96, § 2 et 3 du Code des Sociétés et des Associations.

Le Conseil d'Administration tient à remercier tous les collaborateurs pour les efforts fournis au cours de cette année 2019.

Le 27 mars 2020

Le Conseil d'Administration

Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

I. LA CHARTE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1.1. LE CODE 2009

La Charte de Gouvernance 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 27 mars 2020.

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 pour l'exercice 2019, 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;
- longueur des mandats des Administrateurs (Code 2009, principe 4.6.) : le Conseil d'Administration veille à ramener progressivement la durée des mandats à quatre ans;
- composition du Comité d'Audit (Code 2009, principe 5.2./4) : le Comité d'Audit est composé de quatre Administrateurs non exécutifs dont deux Administrateurs Indépendants.

Au cours de l'exercice 2019, qui est la période de référence pour cette déclaration de gouvernance d'entreprise, le Code 2009 était le code de référence applicable à la société. A partir du 1^{er} janvier 2020, le Code belge de gouvernance d'entreprise de 2020

sera le code de référence applicable à la société. Le Conseil d'administration analyse actuellement le Code de gouvernance d'entreprise 2020 en vue de son implémentation, sur la base d'une approche « *comply or explain* » (se conformer ou expliquer), et rendra compte de la manière dont le Code de gouvernance d'entreprise 2020 sera appliquée dans la déclaration de gouvernance d'entreprise du rapport annuel des années suivantes. Le Conseil d'administration reverra la Charte en vue de la mise en œuvre du Code de gouvernement d'entreprise 2020.

Au cours de l'exercice 2019, qui est la période de référence pour cette déclaration de gouvernance d'entreprise, le Code des sociétés était applicable à la société. Cependant, le nouveau Code des sociétés et associations s'applique à la société depuis le 1^{er} janvier 2020.

1.2. AUTRES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La Charte de Gouvernance 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 le Management Exécutif.

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 SA et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Commissaire chargé du contrôle des comptes.

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

Le Comité d'Audit revoit annuellement le plan d'audit interne. Cette révision s'effectue depuis le 1^{er} 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 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 SA 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 contienne 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 biens 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 mensuel au niveau du Comité Exécutif et trimestriel au niveau 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

Le mandat du Commissaire est exercé par PwC Réviseurs d'Entreprises SCRL, représenté par Madame Griet Helsen. PwC a été nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire du 13 juin 2019, pour une période de trois ans venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire de 2022. Le montant des émoluments du Commissaire est publié, conformément à l'article 3:65 du Code des sociétés et des Associations en annexe aux comptes consolidés et à la rubrique C 6.18.2 des comptes de la société.

3. ACTIONNARIAT

Les actions de la société sont nominatives ou dématérialisées. Au 31 décembre 2019, le capital social de la société était représenté par 4.150.350 actions admises à la négociation sur le marché réglementé d'Euronext Bruxelles. Les actions sont librement cessibles. Chaque action donne à son détenteur une voix.

En 2019, la société n'a reçu aucune notification 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 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, datées du 30 août 2019 émanant de Monsieur Marc du Bois, Guyan Invest SPRL, Finances & Industries SA et la fondation Macdub. Ces notifications peuvent être consultées sur le site internet du Groupe, www.spadel.com, onglet Investor Relations.

Sur base des notifications reçues, la structure de l'actionnariat et du contrôle final au 31 décembre 2019 se présente comme suit :

NOMBRE TOTAL D' ACTIONS (DÉNOMINATEUR) : 4.150.350

Actions représentatives du capital	Nombre d'actions	Droits sociaux % du total
FINANCES & INDUSTRIES SA – Bruxelles	3.861.187	93,03
PUBLIC	289.163	6,97
TOTAL	4.150.350	100,00

Guyan Invest SPRL, détient en propriété 347.260 actions dans le capital de Finances & Industries SA représentant 86,81 % de son capital social et des droits de vote.

Au 31 décembre 2019, l'actionariat de Guyan Invest SPRL se présente comme suit :

- la Fondation Macdub qui détient en propriété 110.383 parts sociales, soit 55,89 % des parts sociales représentatives de son capital et donc 55,89 % des droits de vote ;
- Gerefis SA, qui détient en propriété 87.087 parts sociales, soit 44,09 % des parts sociales représentatives de son capital et donc 44,09 % des droits de vote ;
- les deux enfants de 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 31 décembre 2019 dans le cadre des règles arrêtées par le Conseil d'Administration en la matière.

4. POLITIQUE DE DIVERSITÉ

Pour Spadel, la diversité et l'inclusion deviennent essentielles, sous tous leurs aspects et à tous les niveaux. En termes de personnel, nous ambitionnons une représentation équilibrée des hommes et des femmes. Dans la population globale, et ce à tous les niveaux de l'organisation, 73 % des collaborateurs sont des hommes, 27 % sont des femmes.

L'eau étant un sujet local, nous offrons de l'emploi local dans tous les pays où nous sommes actifs. Si possible, nous cherchons également des formes d'emploi alternatives

pour les personnes qui rencontrent des difficultés physiques durant leur carrière et seraient autrement dans l'impossibilité de demeurer dans le circuit du travail régulier.

En ce qui concerne la composition du Management Exécutif, nous veillons à y accueillir des représentants des différentes zones géographiques où nous sommes actifs. Nous vérifions en permanence sous tous les angles si la composition de l'équipe du Management Exécutif répond aux besoins de l'organisation et du monde dans lequel nous exerçons nos activités, tant du point de vue des compétences, de l'expertise, des capacités générales que de celui de l'expérience éducative ou professionnelle. Si nécessaire, nous investissons également dans la formation de nos collaborateurs afin de pouvoir répondre encore plus efficacement aux défis auxquels nous faisons face.

En termes de genre, nous sommes heureux d'avoir pu accueillir en 2019 une deuxième femme au sein du Management Exécutif, ainsi qu'une troisième au 1^{er} avril 2020. En moins de 2 ans, nous sommes passés d'une représentation hommes/femmes de 100%/0% à 66%/33% au sein du Management Exécutif. Nous continuons à appliquer sans restriction la neutralité des genres dans le choix des nouveaux membres. Les facteurs qui sous-tendent les nouvelles embauches sont une bonne compatibilité professionnelle, managériale et culturelle.

Concernant la composition du Conseil d'administration, nous renvoyons au paragraphe 5.1. ci-dessous.

5. 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.

5.1. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration de Spadel est composé au 27 mars 2020 de neuf membres. Trois Administrateurs sont indépendants et répondent aux critères généraux d'indépendance de l'article 7:87 du Code des sociétés et des Associations, ainsi qu'aux critères spécifiques d'indépendance de l'article 3.5 du Code de Gouvernance d'Entreprise 2020.

Marc du Bois exerce une fonction exécutive au sein de Spadel.

Nom	Qualité	Fin du mandat
Baron du Bois	CEO, Président du Comité Exécutif	2021
Finances & Industries SA, dont le représentant permanent est Monsieur Axel Miller	Administrateur	2022
Cofimatra SA, dont le représentant permanent est Monsieur Roland Vaxelaire	Administrateur	2020
21-22 SAS, dont le représentant permanent est Madame Anne-Charlotte Amory	Administrateur Indépendant	2020
Baron Vandemoortele	Administrateur Indépendant	2020
M.O.S.T. SPRL, dont le représentant permanent est Monsieur Frank Meysman	Président du Conseil d'Administration	2020
Familia Numerosa BV, dont le représentant permanent est Monsieur Roel van Neerbos	Administrateur indépendant	2021
Barbara du Bois	Administrateur	2022
UpsilonLab BV, dont le représentant permanent est Madame Corinne Avelines	Administrateur indépendant	2020

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration s'est réuni cinq fois en 2019. Tous les membres ont participé à toutes les réunions.

Le Conseil examine notamment 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 consolidée par rapport au trimestre écoulé.

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

- 1^{er} trimestre : arrêté des comptes statutaires et approbation des comptes de l'exercice écoulé, préparation de l'Assemblée Générale Ordinaire et du communiqué sur les résultats annuels;
- 2^e trimestre : sujets divers en fonction de l'évolution de la situation ;
- 3^e trimestre : arrêté de la situation semestrielle et du communiqué sur les résultats semestriels ;
- 4^e trimestre : approbation des budgets et plans d'investissements pour l'année suivante.

5.2. COMITÉS CRÉÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Spadel compte deux Comités institués au sein du Conseil d'Administration, le Comité d'Audit (conformément à l'article 7:99 du Code des sociétés et des Associations) et le Comité de Nomination et de Rémunération (conformément à l'article 7:100 du Code des sociétés et des Associations).

Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres, Administrateurs non exécutifs, dont deux sont indépendants. Ses membres sont le Baron Vandemoortele (Président), M.O.S.T. SPRL avec comme représentant permanent Monsieur Frank Meysman, Cofimatra SA avec comme représentant permanent Monsieur Roland Vaxelaire et Familia Numerosa BV avec comme représentant permanent Roel van Neerbos.

Baron Vandemoortele, Président du Comité d'audit est, de par sa formation 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 2019. Tous les membres étaient présents.

Le Commissaire, le CEO ainsi que le Group Finance Director 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.

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 trois sont indépendants. Ses membres sont : M.O.S.T. SPRL avec comme représentant permanent Monsieur Frank Meysman (Président), , 21-22 SAS avec comme représentant permanent Anne-Charlotte Amory et UpsilonLab BV avec comme représentant permanent Madame Corinne Avelines. Ses membres possèdent de par leur fonction présente ou passée de dirigeants d'entreprise, l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

Le Comité s'est réuni deux fois en 2019. Tous ses membres étaient présents. Le CEO a assisté aux réunions du Comité sauf pour les points le concernant personnellement. Le Group HR Director a également participé aux réunions sauf pour les points qui le concernent personnellement.

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

5.3. 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'intérêts.

5.4. 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.

Lors de cette évaluation, les points suivants sont généralement abordés :

- 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 leur rôle et de leurs 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.

Le Conseil d'Administration a procédé en 2019 à une évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités.

6. LE MANAGEMENT EXÉCUTIF

Le Management Exécutif du Groupe est composé aujourd’hui du CEO/Président du Comité Exécutif - Marc du Bois – et des membres du Comité Exécutif.

En 2019, les personnes suivantes ont fait partie du Management Exécutif :

Nom	Fonction
Marc du Bois	CEO Country Director Benelux & Export a.i. ¹
Kingco SA, représentée par Dirk Van de Walle	Country Director Benelux & Export ²
Bart Peeters	Country Director Benelux & Export ³
Franck Lecomte	Country Director UK ⁴ Head of Digital, Innovation and CSR
Thomas Krennbauer	CEO Bulgaria ⁵
Borislava Nalbantova	General Manager Bulgaria ⁶
Valérie Siegler	General Manager France
Amaury Collette	Group Operations Director
Didier De Sorgher	Group Finance Director
Jo Swennen	Group Procurement & Supply Chain Director
Bart Tuyls	Group HR & Communication Director ⁷
Tatiana Goeminne	Group HR Director ⁸

¹ Depuis le 24 janvier 2019 jusqu’au 19 août 2019

² Jusqu’au 24 janvier 2019

³ Depuis le 19 août 2019

⁴ Jusqu’au 2 décembre 2019

⁵ Jusqu’au 31 mars 2020

⁶ Depuis le 1^{er} avril 2020

⁷ Jusqu’au 17 mai 2019

⁸ Depuis le 16 septembre 2019

Le Comité Exécutif s’est réuni 28 fois en 2019.

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.

7. RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

7.1. PROCÉDURE INTERNE POUR ÉLABORER UNE POLITIQUE RELATIVE À LA RÉMUNÉRATION ET FIXER LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS ET DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

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 11 juin 2015. La rémunération des membres du Conseil d’administration est composé des éléments suivants :

- (i) une rémunération fixe pour les premières 5 réunions du Conseil d’Administration ;
- (ii) un jeton de présence par réunion à partir de la 6^{ème} réunion du Conseil d’Administration à laquelle participent les administrateurs, et ;
- (iii) un jeton de présence par réunion des comités à laquelle participent les administrateurs.

La rémunération n’est pas indexée. Le niveau de rémunération est évalué par le Conseil d’Administration dans le cadre de son évaluation de son fonctionnement. Ni les Administrateurs non exécutifs, ni le CEO en sa qualité de membre du Conseil d’Administration ne bénéficient d’une rémunération liée aux résultats de la société ou du Groupe ou de primes de performance en actions, options ou autres droits d’acquiescer des actions.

Cette rémunération se présente comme suit :

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Pour les 5		Fonction	
Rémunération	Fixe	Liée à la présence aux réunions	
Président du Conseil d'Administration	30.000 €	30.000 € (soit 6.000 € par réunion)	12.000 €
Administrateurs (par administrateur)	15.000 €	15.000€ (soit 3.000 € par réunion)	6.000 €

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 €

Le Management Exécutif

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 du Management

Exécutif. Il se prononce, sur proposition du Président du Comité Exécutif, 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 prestations). 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.

7.2. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Administrateur	Rémunération
M.O.S.T. SPRL (Frank Meysman) Président du Conseil d'Administration	• Réunions du Conseil d'Administration 60.000 €
Membre du Comité d'Audit	• Réunions du Comité d'Audit 7.500 €
Président du Comité de Nomination et de Rémunération	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération 10.000 €
21-22 SAS (Anne-Charlotte Amory) Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
Membre du Comité de Nomination et de Rémunération	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération 5.000 €
Baron du Bois Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
Baron Vandemoortele Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
Membre du Comité de Nomination et Rémunération jusqu'au 5 novembre 2019	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération 2.500 €
Président du Comité d'Audit	• Réunions du Comité d'Audit 15.000 €
Finances & Industries SA (Axel Miller)	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
Cofimatra SA (Roland Vaxelaire) Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
Membre du Comité d'Audit	• Réunions du Comité d'Audit 7.500 €
Familia Numerosa BV (Roel van Neerbos) Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
Membre du Comité d'Audit	• Réunions du Comité d'Audit 7.500 €
Barbara du Bois Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
UpsilonLab BV (Corinne Avelines) Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
Membre du Comité de Nomination et Rémunération	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération 2.500 €
TOTAL	357.000 €

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

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 SA (représentant de Gerefis SA)	3.600 €
Administrateur délégué Bru-Chevron SA (représentant de Gerefis SA)	2.600 €

7.3. 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 2019

La rémunération annuelle est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. Le Management Exécutif bénéficie également de divers avantages en nature, à savoir : voiture de société, frais forfaitaires, téléphonie mobile, connexion internet et package assurances vie et/ou décès et/ou soins de santé. Tous les membres du Management Exécutif ne bénéficient pas nécessairement de l'ensemble des avantages précités.

Les membres du Management Exécutif, à l'exception du CEO de DEVIN, sont affiliés à un plan d'assurance de groupe.

Les membres actuels du Management Exécutif, à l'exception du CEO de DEVIN, bénéficient d'un plan de type « contribution fixe ».

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.

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 et des Associations (combiné, le cas échéant avec l'article 525, alinéa 4 du Code des Sociétés et des Associations) pour toute personne entrant dans les champs d'application de ces dispositions.

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 - STI) et 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 (à l'exception du CEO de Devin).

Pour le CEO de Devin, le bonus annuel représente un potentiel annuel brut total, par rapport à la rémunération de base de 60 % (30 % liés aux résultats du Groupe, 30 % aux résultats liés à Devin). Jusqu'au 30 juin 2019, son bonus annuel représentait un potentiel annuel brut total de 30 %.

b) Le LTI (Long Term Incentive) représente un potentiel annuel brut total de 20 % par rapport à la rémunération de base des membres du Comité Exécutif.

Le Président du Comité Exécutif ne bénéficie actuellement pas du LTI. Le Conseil d'administration du 15 novembre 2019 a, sur recommandation du Comité de Nomination et Rémunération, estimé que l'ensemble du Management Exécutif devait bénéficier du LTI, en ce compris le Président du Comité Exécutif. Le Président du Comité Exécutif bénéficiera donc du LTI à compter du plan 2019-2021, payable en 2022.

Le potentiel du CEO de Devin s'élève à 40 % (50 % pour la période antérieure au 30 juin 2019).

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 %.

7.4. CRITÈRES D'ÉVALUATION POUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANAGEMENT EXÉCUTIF LIÉES AUX PRESTATIONS

Critères relatifs au bonus annuel

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

I. CRITÈRES POUR LE COMITÉ EXÉCUTIF, À L'EXCEPTION DU CEO DE DEVIN

Part du bonus liée aux résultats du Groupe :

- le résultat d'exploitation consolidé (EBIT) du Groupe (valant pour 50 %) ;
- les parts de marché du Groupe (valant pour 30 %, répartis comme suit : 10 % pour les parts de marché en volumes et 20 % pour les parts de marché en valeur).

Part du bonus liée au plan d'objectifs personnel :

- la performance individuelle (valant pour 20 %).

II. CRITÈRES POUR LE CEO DE DEVIN

- Résultats du Groupe

Les critères sont identiques aux autres membres du Comité Exécutif, en ce y compris la part du bonus liée au plan d'objectifs personnel.

- Résultats de Devin

Le critère est exclusivement basé sur l'EBITDA de Devin.

III. RÈGLES COMMUNES POUR L'APPRÉCIATION DE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS.

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

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

Les critères liés à la performance sont, chacun, affectés d'un facteur de multiplication sur une échelle de six valeurs à savoir la cote obtenue lors de l'évaluation de la réalisation des 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 des membres du Comité Exécutif (à l'exclusion du CEO de Devin) sont les suivants :

- Plans 2017-2019 et plan 2018-2020 :
Marge brute au litre du Groupe (valant pour 30 %); Volumes du Groupe (valant pour 30 %); le ROCE du Groupe (valant pour 40 %).
- Plan 2019-2021 (et futurs plans) :
EBITDA (100 %)

Le LTI du CEO de Devin est calculé séparément sur les chiffres du Devin pour les exercices 2017, 2018 et le premier semestre 2019 et a été payé cumulativement le 30 juin 2019. Un plan similaire, payable le 30 juin 2022, a été renouvelé. Les paramètres pris en compte pour l'attribution du LTI sont identiques à ceux des autres membres du Comité Exécutif mais au niveau de Devin uniquement.

Chaque critère est affecté d'un facteur multiplicateur sur une échelle de 5 valeurs (de 0 à 1,75), selon le degré d'atteinte des objectifs (si 100 % de l'objectif est atteint, le facteur de multiplication est égal à 1).

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

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 rapports 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.

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.

Excepté pour la Bulgarie, les bonus sont payés en deux étapes :

- en janvier, un montant brut équivalant à, selon le cas, 75 % pour le Président du Comité Exécutif ou 25 % du bonus annuel (la partie individuelle) pour les membres du Comité Exécutif;
- 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 Membres du Management Exécutif ont également l'option de recevoir leur rémunération variable sous forme de warrants. Dans ce cas le tout est payé en une fois à la fin du mois d'avril qui suit la période de référence.

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

7.5. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU COMITÉ EXÉCUTIF EN 2019

Marc du bois	Composant de la rémunération	Montant
CEO Spadel Group Président du Comité Exécutif	Indépendant	
Rémunération fixe	Rémunération brute comme Manager Exécutif dans la société et ses filiales belges ¹	435.750,00 €
Rémunération variable	Bonus annuel effectif brut afférent à l'exercice 2018 et payé en 2019 ³	226.590,00 €
TOTAL	Total de la rémunération fixe et variable perçue en 2019	662.340,00 €
Assurance Groupe	Prime payée par la société	75.363,68 €
Autres avantages	Véhicule, frais forfaitaires, assurances soins de santé, téléphonie mobile, check up médical annuel, europ assistance, mondial assistance	18.226,27 €

7.6. RÉMUNÉRATION DES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF EN 2019

Type de rémunération	Composant de la rémunération	Montant
Rémunération fixe	Rémunération globale et board fees bruts payés en 2019 tant belges qu'étrangers	1.936.985,90 €
Rémunération variable	Bonus annuel effectif global brut, afférent à l'exercice 2018, payé en 2019 ³	617.289,25 €
	LTI 2016-2018 : plan basé sur des critères de prestations prédéterminés et mesurables sur trois ans, payé en 2019 ⁴	490.783,61 €
TOTAL	Total de la rémunération fixe et variable	2.945.058,76 €
Assurance Groupe	Prime patronale	64.199,05 €
Autres avantages	Voiture de société, frais forfaitaires, ADSL, GSM, check up médical, assurances soins de santé et invalidité	83.915,13 €

¹ Ce tableau ne comprend pas les rémunérations reprises au point 6.2.

² Les composants de la rémunération variable et les critères d'attribution sont décrits aux points 6.3. et 6.4. Provision bonus annuel effectif brut afférent à l'exercice 2019 et payable en 2020 : 216.754,50 €.

³ Les composants de la rémunération variable et les critères d'attribution sont décrits aux points 6.3. et 6.4. Provision bonus annuel effectif brut afférent à l'exercice 2019 et payable en 2020 : 514.887,75 €.

⁴ Pour une description du plan LTI il est renvoyé aux points 6.3. et 6.4. Provision LTI 2017-2019, payable en 2020 : 137.779,81 €.

7.7. ACTIONS, OPTIONS SUR ACTIONS OU AUTRES DROITS ACCORDÉS AUX, EXERCÉS PAR LES MEMBRES DU MANAGEMENT EXÉCUTIF OU EXPIRÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2019

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 2019.

7.8. DISPOSITIONS CONTRACTUELLES RELATIVES À L'INDEMNITÉ DE DÉPART CONVENUE AVEC DES MEMBRES DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Monsieur Amaury Collette dispose d'un préavis de minimum 6 mois ou indemnité de rupture équivalente tant que le délai légal ne dépasse pas ce montant.

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

Rapport financier

78	Informations générales	106	14. Réserves consolidées	
79	Comptes consolidés	107	15. Dettes financières	
84	Annexes aux comptes consolidés	107	16. Dettes pour avantages au personnel	
84	1. Résumé des principales règles d'évaluation	110	17. Actifs et passifs d'impôts différés	
93	2. Gestion du capital	111	18. Dettes commerciales	
94	3. Gestion des risques financiers	111	19. Autres dettes	
95	4. Estimations comptables et jugements significatifs	111	20. Provisions	
97	5. Information sectorielle	112	21. Frais de personnel	
99	6. Liste des filiales et sociétés mises en équivalence	112	22. Autres produits/(charges) opérationnels	
100	7. Actifs incorporels	112	23. Produits financiers	114
102	8. Immobilisations corporelles et contrats de location	112	24. Charges financières	30. Résultat par action
103	9. Créances commerciales et autres créances	113	25. Impôts	114
105	10. Stocks	113	26. Passifs latents et actifs latents	31. Dividende par action
105	11. Actifs financiers	113	27. Droits et engagements	115
105	12. Trésorerie et équivalents de trésorerie	114	28. Informations relatives aux parties liées	32. Emoluments du Commissaire et des personnes qui lui sont liées
106	13. Capital	114	29. Événements postérieurs à la date de clôture	116
				Comptes annuels abrégés de Spadel SA
				117
				Rapport des personnes responsables
				118
				Rapport du commissaire

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 1.336 personnes au 31 décembre 2019.

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 décidée au cours de l'assemblée générale du 11 juin 2015. La société est cotée en bourse sur le marché Euronext à Bruxelles (Code ISIN BE 0003798155).

L'actionnaire principal de la société est Finances & Industries qui détient 93% des actions de Spadel.

Etats financiers

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019, préparés selon le référentiel IFRS, tel qu'adopté par l'Union Européenne ont été approuvés par le Conseil d'Administration en date du 27 mars 2020 et sont présentés à l'Assemblée Générale du 11 juin 2020. 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 :

BVBA M.O.S.T.

Dont le représentant permanent est Monsieur Frank Meysman
Président du Conseil d'Administration depuis le 14/06/2018
Fin de mandat : 11/06/2020

Marc du Bois

Administrateur délégué
Fin de mandat : 10/06/2021

Baron Vandemoortele

Administrateur
Fin de mandat : 11/06/2020

Finances et Industries SA

Dont le représentant permanent est Monsieur Axel Miller
Administrateur
Fin de mandat : 09/06/2022

SA COFIMATRA

Dont le représentant permanent est Monsieur Roland Vaxelaire
Administrateur
Fin de mandat : 11/06/2020

21-22 SAS

Dont le représentant permanent est Madame Anne-Charlotte Amory
Administrateur
Fin de mandat : 11/06/2020

Familia Numerosa BV

Dont le représentant permanent est Monsieur Roel van Neerbos
Administrateur
Fin de mandat : 10/06/2021

Barbara du Bois

Administrateur
Fin de mandat : 09/06/2022

UPSILONLAB BV

Dont le représentant permanent est Madame Corinne Avelines
Administrateur
Fin de mandat : 11/06/2020

Commissaire

Le commissaire de la société PricewaterhouseCoopers Reviseurs d'Entreprise SCRL, dont le siège sociale est établi à Woluwedal 18, 1932 Zaventem, représentée par Griet Helsen, en tant que représentant permanent. Son mandat vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2022.

COMPTES CONSOLIDÉS

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	Annexe	31/12/2019	31/12/2018**
ACTIFS NON-COURANTS			
Actifs incorporels	7	120.818	122.645
Actifs du droit d'utilisation	8	5.453	
Immobilisations corporelles	8	109.009	111.590
Créances commerciales et autres créances	9	2.300	108
Actifs d'impôts différés	17	88	460
		237.669	234.803
ACTIFS COURANTS			
Stocks	10	15.477	18.222
Créances commerciales et autres créances	9	55.041	51.676
Impôts sociaux à récupérer		327	504
Actifs financiers à court terme	11	17	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12	79.944	82.115
		150.806	152.534
TOTAL ACTIFS		388.475	387.337

** Adoption de la norme IFRS 16 par la méthode simplifiée – Voir note 1.6 et note 9.

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2019.

	Annexe	31/12/2019	31/12/2018**
CAPITAUX PROPRES			
Capital et réserves attribuables aux actionnaires de la société			
Capital	13	5.000	5.000
Ecart de conversion		0	-615
Réserves	14	206.711	187.749
Branche OCI des réserves*		-207	2.038
		211.503	194.172
Intérêts minoritaires		-36	-36
TOTAL CAPITAUX PROPRES		211.467	194.136
DETTES			
Dettes non courantes			
Dettes financières à long terme	15	24.500	38.500
Dettes d'obligation locative	8	4.201	-
Dettes pour avantages au personnel	16	9.153	5.988
Dettes d'impôts différés	17	21.750	23.357
Provisions	20	290	140
Autres dettes	19	3.378	4.815
		63.273	72.800
Dettes courantes			
Dettes cautions	4,1	24.764	25.865
Dettes financières à court terme	15	14.000	14.000
Dettes d'obligation locative	8	1.268	-
Dettes pour avantages au personnel	16	455	792
Dettes commerciales	18	53.287	56.444
Acomptes reçus		-42	102
Dettes sociales		14.862	13.681
Dettes d'impôts courants		1.341	5.398
Provisions	20	52	165
Autres dettes	19	3.748	3.954
		113.735	120.401
TOTAL DETTES		177.008	193.201
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET DETTES		388.475	387.337

* Les mouvements comptabilisés directement dans la branche OCI des réserves consolidées concernent essentiellement les ajustements relatifs à l'IAS19 et l'IAS 21.

** Adoption de la norme IFRS 16 par la méthode simplifiée – Voir note 1.6 et note 9.

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2019.

ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

	Annexe	2019	2018
Chiffre d'affaires	5	298.392	314.384
Approvisionnements et marchandises		-67.405	-70.705
Services et biens divers		-121.050	-135.830
Frais de personnel	21	-63.200	-62.321
Amortissements et pertes de valeur	7,8	-19.645	-19.848
Autres produits/(charges) opérationnel(le)s	22	8.635	27.891
Bénéfice/(perte) opérationnel(le)		35.727	53.571
Produits financiers	23	423	107
Charges financières	24	-968	-1.361
Bénéfice/(perte) avant impôts		35.182	52.317
Impôts	25	-8.207	-14.320
Bénéfice/(perte) de l'année		26.975	37.997
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL :			
Profits (pertes) actuariels des régimes à prestations définies		-3.060	985
Impôts différés		815	-289
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat		-2.245	696
Ecart de conversion		615	-46
Total des éléments susceptibles d'être reclassés en résultat		615	-46
Autres éléments du résultat global, net d'impôt		-1.630	650
Résultat global total de l'année		25.345	38.647
BÉNÉFICE/(PERTE) DE L'ANNÉE ATTRIBUABLE AUX :			
Actionnaires de la société		26.975	37.997
Intérêts minoritaires		-	-
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE L'ANNÉE ATTRIBUABLE AUX :			
Actionnaires de la société		25.345	38.647
Intérêts minoritaires		-	-
RÉSULTAT PAR ACTION : RÉSULTAT REVENANT AUX ACTIONNAIRES (EN € PAR ACTION)			
- de base		6,50	9,16
- dilué		6,50	9,16

Le chiffre d'affaires exclut le montant des accises et cotisations d'emballages s'élevant à 33.248 KEUR en 2019 et 33.070 KEUR en 2018.

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2019.

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

	Capital	Ecart de conversion	Réserves de Groupe	Total des capitaux propres
SOLDE AU 1^{er} JANVIER 2018	5.000	-569	158.531	162.962
Résultat global de l'année 2018				
Bénéfice			37.997	37.997
Autres éléments du résultat global		-46		-46
Ecart de conversion				
Réévaluations de l'actif net ou du passif net au titre des prestations définies (IAS 19R)			694	694
Dividendes distribués			-7.471	-7.471
Intérêts minoritaires				
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018	5.000	-615	189.751	194.136
SOLDE AU 1^{er} JANVIER 2019	5.000	-615	189.751	194.136
Résultat global de l'année 2019				
Bénéfice			26.975	26.975
Autres éléments du résultat global			287	287
Ecart de conversion		615	0	615
Réévaluations de l'actif net ou du passif net au titre des prestations définies (IAS 19R)			-2.245	-2.245
Dividendes distribués			-8.301	-8.301
Intérêts minoritaires				
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	5.000	-	206.467	211.467

Les réserves consolidées sont détaillées en annexe 14.

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2019.

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Annexe	31/12/2019	31/12/2018
BÉNÉFICE/(PERTE) DE L'ANNÉE		26.975	37.997
Ajustements pour :			
Impôt	25	8.207	14.320
Amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles	8	15.390	16.669
Amortissements sur immobilisations incorporelles	7	3.287	3.179
(Gains)/pertes sur cessions immobilisations corporelles et incorporelles	22	-790	-46
(Gains)/pertes sur vente de Brecon		2.522	-
Charges non décaissées (provisions IAS19 et autres + réduction de valeur) hors OCI		861	-1.239
Produits et charges financières		161	691
Trésorerie brute générée par l'activité opérationnelle		56.613	71.571
Variation du besoin de fonds de roulement			
Stocks		1.829	1.701
Créances commerciales et autres		-4.165	3.366
Dettes commerciales, cautions, sociales, avantage personnel, autres et provisions court terme		-1.913	-23.770
Trésorerie générée par l'activité opérationnelle		52.364	52.868
Impôts encaissés / (payés)		-13.322	-10.432
Trésorerie nette générée par l'activité opérationnelle		39.042	42.436
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles	8	-19.490	-18.349
Encaissement de cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles		1.530	817
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	7	-1.228	-1.374
Cession Brecon		114	-
Subsides en capital		-113	-103
Trésorerie nette générée/(utilisée) par l'activité d'investissement		-19.187	-19.009
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Mouvements sur emprunts		-14.000	-14.000
Mouvements sur emprunts Devin		-	-
Dividende versé aux actionnaires	31	-8.301	-7.471
Intérêts reçus		339	9
Intérêts payés		-500	-700
Trésorerie nette générée/(utilisée) par l'activité de financement		-22.462	-22.162
Variation de trésorerie nette		-2.608	1.265
SITUATION NETTE DE TRÉSORERIE EN DÉBUT D'ANNÉE	12	82.115	80.744
Écart conversion actifs immobilisés		-178	106
Écart conversion capitaux propres		615	
SITUATION NETTE DE TRÉSORERIE EN FIN D'ANNÉE	12	79.944	82.115

Les annexes 1 à 32 font partie intégrante des états financiers consolidés IFRS au 31 décembre 2019.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

I. 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 par le Conseil d'Administration de Spadel sa tenu en date du 27 mars 2020 et sont établis selon le principe du coût historique.

Les états financiers consolidés de Spadel au 31 décembre 2019 ont été établis en respectant l'ensemble des dispositions du référentiel 'IFRS' ('International Financial Reporting Standards') telles qu'adoptées par l'Union Européenne et qui ont été publiées à cette date, à savoir les normes publiées par l'International Accounting Standards Board ('IASB') et les interprétations publiées par le Comité D'Interprétation des IFRS ('IFRS Interpretations Committee'). Ces dispositions correspondent aux normes et interprétations publiées par l'IASB au 31 décembre 2019.

Normes et amendements aux normes publiés et d'application pour 2019

Les nouvelles normes, amendements aux normes et interprétations suivants sont d'application obligatoire pour la première fois à partir de l'exercice comptable débutant au 1^{er} janvier 2019 et ont été adoptés par l'Union européenne :

- IFRS 16, 'Contrats de location'. Cette norme remplace la guidance actuellement fournie par l'IAS 17 et introduit des changements conséquents lors de la comptabilisation par les preneurs de contrat de location. Sous la norme IAS 17, les preneurs devaient opérer une distinction entre les contrats de location-financement (comptabilisés au bilan) et les contrats de location simples (comptabilisés hors bilan). IFRS 16 impose désormais au preneur de reconnaître un passif de location, qui est le reflet des paiements locatifs futurs, et du « droit d'utiliser l'actif » pour la quasi-totalité des contrats de location. Pour les bailleurs, la comptabilisation reste globalement inchangée. Toutefois, étant donné que l'IASB a mis à jour sa définition du contrat de location-financement (de même que la guidance sur la combinaison et séparation de contrats), les bailleurs seront également impactés par la nouvelle norme. Sous IFRS 16, un contrat est, ou contient, un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif déterminé durant une certaine période en échange d'une contrepartie. L'impact de l'adoption de cette nouvelle norme et des nouvelles politiques comptables y afférentes sont présentées à la note 1.6.
- Amendements à la norme IFRS 9, « Caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative ». Ces amendements permettent aux entités de comptabiliser certains instruments contenant une clause de paiement anticipé, lorsque l'exercice de cette clause entraîne une compensation négative, au coût amorti ou à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global si une condition spécifique est

respectée, au lieu de les mesurer à la juste valeur par le biais du compte de résultat car ils ne satisfaisaient pas à la règle dite « SPPI ». Cet amendement apporte également une précision sur la façon de comptabiliser la modification d'un passif financier.

- IFRIC 23, 'Incertitude relative aux traitements fiscaux'. Cette interprétation clarifie le traitement comptable lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. Cette interprétation devra être appliquée lors de la détermination du bénéfice imposable (perte fiscale), des bases d'imposition, des déficits reportables, des crédits d'impôt non utilisés et des taux d'imposition, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat en vertu d'IAS 12.
- Amendements à la norme IAS 28, « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ». L'IASB clarifie qu'une entité doit appliquer IFRS 9, y compris ses dispositions relatives à la dépréciation, aux intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise auxquelles la méthode de la mise en équivalence n'est pas appliquée. Ces amendements clarifient plus précisément si l'évaluation et la dépréciation de tels intérêts doivent être effectuées en utilisant IFRS 9, IAS 28 ou une combinaison des deux normes.
- Modifications à la norme IAS 19 Avantages du personnel intitulés « Modification, réduction ou liquidation de régime ». Les modifications imposent à l'entreprise d'utiliser des hypothèses actuarielles mises à jour pour évaluer le coût des services actuels et l'intérêt net au titre des prestations définies en cas de modification, de réduction ou de liquidation d'un régime. Il est notamment précisé que l'entité doit comptabiliser au compte de résultat comme coût des services passés ou comme gain ou perte résultant du règlement, toute diminution d'excédent bien que ce dernier n'était pas précédemment comptabilisé à cause de l'effet du plafond de l'actif. Les modifications affecteront toute entité qui modifie les conditions ou la composition d'un régime à prestations définies, de sorte qu'il existe un coût des services passés ou un gain ou perte résultant du règlement.

Améliorations annuelles des IFRS 2015-2017 : applicables aux périodes ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019, apportant des modifications aux normes suivantes :

- IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » et IFRS 11 « Partenariats », les modifications en lien avec IFRS 3 clarifient que lorsqu'une entité obtient le contrôle d'une entreprise qui est une entreprise commune, elle devrait réévaluer les participations détenues précédemment dans cette entreprise. Les modifications en lien avec IFRS 11 précisent que lorsqu'une entité obtient le contrôle conjoint d'une entreprise qui est un partenariat, l'entité ne devrait pas réévaluer les participations précédemment détenues dans cette entreprise.
- IFRS 11 Partenariats, paragraphe B33CA : Une partie qui a des intérêts dans une entreprise commune sans toutefois exercer un contrôle conjoint sur celle-ci peut

obtenir le contrôle conjoint de l'entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise, au sens d'IFRS 3. Dans ce cas, les intérêts détenus antérieurement dans l'entreprise commune ne sont pas réévalués.

- IAS 12 « Impôts sur les bénéfices », les améliorations visent à clarifier que toutes les conséquences fiscales en lien avec les dividendes (c.-à-d. la distribution des bénéfices) devraient être comptabilisées en résultat, quelle que soit la nature de l'impôt.
- IAS 23 « Coûts d'emprunt », les modifications précisent que si des emprunts spécifiques demeurent impayés alors que l'actif en lien est prêt à être utilisé ou à être vendu, cet emprunt devrait être inclus dans le fonds qu'une entité emprunte généralement afin de calculer le taux de capitalisation des emprunts généraux.

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

Les nouvelles normes, amendements aux normes et interprétations suivants ont été publiés et adoptés par l'Union européenne, mais ne sont pas encore obligatoires pour l'exercice comptable débutant au 1^{er} janvier 2019 :

- Modifications des références au Cadre conceptuel dans les normes IFRS (entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020). Le cadre conceptuel révisé comprend un nouveau chapitre sur la mesure (évaluation des actifs); des orientations concernant la communication de la performance financière; des définitions et des orientations améliorées - en particulier la définition d'un passif; et des clarifications dans des domaines importants, tels que les rôles de Stewardship (la gestion de la direction), ainsi que les notions de prudence et d'incertitude d'évaluation dans l'information financière.
- Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 : Réforme de la référence des taux d'intérêt (entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020). Les modifications exigent des informations qualitatives et quantitatives pour permettre aux utilisateurs des états financiers de comprendre comment les relations de couverture d'une entité sont affectées par l'incertitude résultant de la réforme de l'indice de référence des taux d'intérêt.
- Amendements à IAS 1 et IAS 8 : modification de la définition du terme « significatif » (entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020). Les modifications clarifient la définition de « significatif » et garantissent que la définition est uniforme dans toutes les normes IFRS. Les amendements précisent que la référence à la dissimulation d'informations vise des situations dans lesquelles l'effet est similaire à l'omission ou à la déclaration erronée de ces informations. Ils indiquent également qu'une entité doit évaluer la matérialité par rapport aux états financiers dans leur ensemble. Les amendements clarifient aussi le sens du terme « principaux utilisateurs des états financiers à usage général » qui sont les destinataires de ces états financiers, en les définissant comme des « investisseurs, prêteurs et autres créanciers existants et potentiels » qui doivent s'appuyer sur les états financiers pour avoir accès à l'information financière dont ils ont besoin. Les modifications ne devraient pas avoir d'impact significatif sur la préparation des états financiers.

La norme suivante est d'application obligatoire depuis l'exercice comptable débutant au 1^{er} janvier 2016 (cependant elle n'est pas encore adoptée par l'Union européenne). La Commission Européenne a décidé de ne pas lancer la procédure d'approbation de cette norme provisoire mais d'attendre la norme définitive.

- IFRS 14 'Comptes de report réglementaires'. Cette norme permet aux entités qui adoptent les IFRS pour la première fois de continuer à appliquer les méthodes comptables conformes à leur référentiel antérieur en ce qui concerne la comptabilisation de la réglementation des tarifs. IFRS 14 permet aux nouveaux adoptants qui exercent des activités à tarifs réglementés, lorsqu'ils adoptent les normes IFRS, de continuer à reconnaître les montants comptabilisés en application des exigences de leur précédent référentiel comptable en matière de réglementation des tarifs, et plus précisément en ce qui concerne la reconnaissance, l'évaluation et la dépréciation des comptes de report réglementaires. Cependant, afin de permettre la comparabilité avec des entités qui appliquent déjà les IFRS et par conséquent ne reconnaissent pas de tels montants, la norme impose que l'effet des réglementations des tarifs soit présenté séparément.

La norme, et l'amendement à la norme, ont été publiés mais ne sont pas encore obligatoires pour les exercices comptables débutant au 1^{er} janvier 2019 et ne sont pas encore adoptés par l'Union européenne :

- Amendements à la norme IFRS 3, « Regroupements d'entreprises », révisant la définition d'une entreprise (entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020). La définition fournit un guide d'application permettant d'évaluer la présence d'une entrée (input) et d'un processus (y compris pour les entreprises en démarrage n'ayant pas généré de produits). Pour être une entreprise sans finalité (output), il sera maintenant nécessaire d'avoir une force de travail organisée. Les modifications apportées à la définition d'une entreprise entraîneront probablement un plus grand nombre d'acquisitions comptabilisées comme des acquisitions d'actifs dans tous les secteurs, notamment l'immobilier, les produits pharmaceutiques, ainsi que le pétrole et le gaz. L'application des modifications affecte également la comptabilisation des transactions de cession.
- IFRS 17, 'Contrats d'assurance' (date d'entrée en vigueur : 1^{er} janvier 2022). Cette norme remplace IFRS 4, qui donne lieu à une multitude d'approches comptables différentes en matière de contrats d'assurance. IFRS 17 changera fondamentalement la comptabilisation pour toutes les entités qui émettent des contrats d'assurance et des contrats d'investissement avec un élément de participation discrétionnaire.
- Amendements à la norme IAS 1, « Présentation des états financiers : classification des passifs comme courant ou non-courant » (entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2022). Ces amendements n'affectent que la présentation des passifs dans l'état de la situation financière - et non le montant ou le moment de la comptabilisation d'un actif, des produits ou des charges du passif ou les informations que les entités divulguent à propos de ces éléments.

La norme, et amendements aux normes qui ne sont pas d'application obligatoire en 2019 n'ont pas été appliqués par anticipation par Spadel.

La nouvelle norme IFRS 17 'Contrats d'assurance', ainsi que les amendements à la norme IFRS 4 sur les contrats d'assurance 'Appliquer la norme IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4' ne sont pas applicables à Spadel.

Outre la nouvelle norme sur les contrats de location, les autres normes n'ont eu aucun impact sur les méthodes comptables du Groupe et n'ont pas nécessité d'ajustements rétrospectifs.

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 non réalisés, sont éliminés. Les pertes non-réalisées sont également éliminées à moins que la transaction indique une perte de valeur sur l'actif transféré.

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 goodwill est déterminé comme étant l'excédent du total de la contrepartie transférée et du montant de la participation ne donnant pas le contrôle sur la juste valeur nette des actifs identifiables acquis, des passifs repris et des passifs éventuels identifiables de l'entreprise acquise. Si, à la date d'acquisition, le solde net des montants des actifs

identifiables acquis et des passifs repris est supérieur à la contrepartie transférée, l'excédent est porté immédiatement en résultat à titre de profit sur un regroupement d'entreprises à des conditions avantageuses. Conformément à la norme IFRS 3 «Regroupement d'entreprises», le goodwill est comptabilisé au coût et n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de perte de valeur annuellement, ou plus fréquemment si les circonstances l'exigent. Les pertes de valeur du goodwill ne sont pas réversibles.

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. Ces écarts de change sur la conversion des états financiers des établissements étrangers sont présentés dans les états consolidés du résultat global et représente le cumul des gains (pertes) de change résultant des investissements nets du Groupe Spadel dans des établissements étrangers.

1.3. Regroupement d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée lors d'un regroupement d'entreprises est évaluée à la juste valeur, à la date d'acquisition, comme étant la somme des justes valeurs des actifs transférés, des dettes contractés et des titres de capitaux propres émis. À la date d'acquisition, les actifs identifiables acquis et les passifs repris, de même que les passifs éventuels identifiables, sont comptabilisés à leur juste valeur à cette date. L'excédent de la contrepartie transférée et du montant de la participation ne donnant pas le contrôle sur la juste valeur de tous les actifs et passifs identifiés est comptabilisé en goodwill. L'allocation de la juste valeur aux actifs identifiables acquis et aux passifs repris est basée sur diverses hypothèses faisant appel au jugement du management. Les coûts d'acquisition sont passés en charge lorsqu'ils sont engagés.

1.4. 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 juste valeur 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.

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. Les seules sources valorisées au bilan sont celles de Wattwiller, Les Eaux Minérales de Ribeuville et Devin valorisée dans le cadre de regroupements d'entreprises « Purchase Price Allocation ».

La méthode de valorisation utilisée pour évaluer ces actifs dans le cadre des regroupements d'entreprises passés 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 »).

1.5. Immobilisations corporelles

1.5.1. Immobilisations corporelles

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

Les dépenses de réparations et d'entretien qui ne font que maintenir, et non augmenter, la valeur des immobilisations, sont prises en charges dans le compte de résultats. Par contre, les dépenses de grosses réparations et gros entretiens qui augmentent les avantages économiques futurs qui seront générés par l'immobilisation, sont identifiées comme un élément séparé du coût d'acquisition. Le coût d'acquisition des immobilisations corporelles est alors ventilé en composants majeurs. Ces composants majeurs, qui sont remplacés à intervalles réguliers, et qui ont par conséquent une durée de vie différente de l'immobilisation dans laquelle ils sont inclus, sont amortis sur leur durée de vie spécifique. En cas de remplacement, l'actif remplacé est éliminé de l'état de la situation financière, et le nouvel actif est amorti sur sa durée de vie propre.

Le montant amortissable des immobilisations corporelles est amorti sur leur durée d'utilisation probable, selon la méthode linéaire. Le montant amortissable correspond au coût d'acquisition. Les durées de vie retenues sont les suivantes :

Immobilisations corporelles	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

1.6. Contrats de location

1.6.1 Incidence de l'adoption de l'IFRS 16

Le 1^{er} janvier 2019, le Groupe a adopté la norme IFRS 16 qui s'applique aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019. Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 de manière rétrospective en comptabilisant l'effet cumulatif de l'application initiale à la date de première application dans le bilan d'ouverture, sans retraitement des soldes comparatifs au 31 décembre 2018 (« méthode rétrospective modifiée »).

L'application de la norme touche principalement les contrats de location de bâtiments, de panneaux photovoltaïques, de voitures de société et de matériel industriel. Les concessions des sources minérales sont exclues du champ d'application d'IFRS 16.

Pour les contrats de location antérieurement classés en tant que contrats de location simple, le Groupe a comptabilisé une obligation locative évaluée à la valeur actualisée des

paiements de loyers restants, déterminée à l'aide du taux d'emprunt marginal du Groupe au 1^{er} janvier 2019. Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré du Groupe appliqué aux obligations locatives au 1^{er} janvier 2019 était de 1.5%. Un actif au titre du droit d'utilisation d'une valeur correspondante à l'obligation locative a été comptabilisé à l'exception de deux contrats de location de bâtiment, pour lesquels l'actif au titre du droit d'utilisation a été diminué par le solde non-amorti des produits à reporter reliés aux avantages incitatifs reçus par le bailleur. L'adoption de la norme IFRS 16 n'a pas eu d'impact net sur les capitaux propres. Il n'y eu aucun contrat de location déficitaire nécessitant un ajustement de l'actif au titre du droit d'utilisation à la date d'application initiale. À l'état consolidé du résultat, la charge de loyer est remplacée par l'amortissement de l'actif au titre du droit d'utilisation et par les intérêts sur l'obligation locative calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Sous l'IAS 17, un contrat de location était classé en tant que contrat de location-financement lorsque Spadel supportait la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété. Spadel comptabilisait 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 était inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Chaque paiement au titre de la location était ventilé entre la charge financière et l'amortissement de la dette. La charge financière était 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 étaient amorties sur la plus courte de la durée du contrat ou de sa durée d'utilité. Un contrat de location était classé en tant que contrat de location simple s'il ne transférait pas au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Les paiements au titre du contrat de location simple étaient comptabilisés en charges dans le compte de résultats sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location. Ces méthodes comptables selon l'IAS 17 sont toujours d'application pour les comparatifs 2018.

Dans le cadre de la transition à la norme IFRS 16, le Groupe s'est prévalu des mesures de simplification suivantes :

- le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 aux contrats qui avaient antérieurement été identifiés comme des contrats de location selon les normes IAS 17 et IFRIC 4 ;
- la société a appliqué un taux d'actualisation unique à un portefeuille de contrats de location présentant des caractéristiques similaires ;
- la société a comptabilisé les contrats de location dont l'échéance se situe dans les 12 mois suivant la date de première application comme s'il s'agissait de contrats à court terme, en portant les loyers en résultat net de manière linéaire sur la durée du contrat ; et
- le Groupe a choisi d'appliquer les dispositions de l'IFRS 16 à des contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur en comptabilisant les charges de paiements de loyer de ces contrats en résultat net selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location.

La valeur comptable des actifs au titre de droits d'utilisation à la date de clôture, par catégorie de biens sous-jacent :

	31/12/2019	01/01/2019
Bâtiments	3.367	3.644
Matériel industriel	1.367	1.513
Voitures de société	719	1.303
TOTAL ACTIF AU TITRE DU DROIT D'UTILISATION	5.453	6.461

La réconciliation des engagements de location simple divulgués selon la norme IAS 17 au 31 décembre 2019 et de l'obligation locative comptabilisée au 1^{er} janvier 2020 selon la norme IFRS 16 se présente comme suit :

	01/01/2019
Engagements découlant de contrats de location simple au 31 décembre 2018	907
Effet de l'actualisation au taux d'emprunt marginal au 1 ^{er} janvier 2019	-
Plus : Obligations locatives découlant de contrats de location antérieurement classés en tant que location-financement	4.907
(Moins) : Mesure de simplification pour contrats échéant dans 12 mois ou moins (charge en résultat net)	-
(Moins) : Mesure de simplification pour contrats dont l'actif sous-jacent est de faible valeur (charge en résultat net)	-
(Plus) : Evaluation des contrats de photovoltaïques qui entrent dans le périmètre de l'IFRS 16	647
Plus/(moins) : Estimation des paiements de loyers variables selon un indice ou un taux	-
Plus/(moins) : Options de renouvellement dont l'exercice est raisonnablement certain	-
OBLIGATIONS LOCATIVES AU 1^{er} JANVIER 2019	6.461
Dont :	
Court terme	1.075
Long terme	5.386
	6.461

1.6.2 Les méthodes comptables IFRS 16 appliquées depuis le 1^{er} janvier 2019

Contrats de location – Le Groupe en tant que preneur

Le Groupe a contracté plusieurs contrats de location de bâtiments, matériel industriel et de matériel roulant. Les contrats principaux concernent la location des bâtiments du corporate, des panneaux solaires à Spa Monopole ainsi que la location des voitures principalement en Belgique et aux Pays-Bas.

Les contrats de location sont comptabilisés comme un actif au titre du droit d'utilisation et une obligation locative correspondante est comptabilisée dans les dettes à la date à laquelle l'actif en location est prêt à être utilisé par le Groupe. Le coût des actifs au titre du droit d'utilisation comprend le montant des obligations locatives comptabilisé, les coûts directs initiaux engagés et les paiements de loyers effectués à la date de début ou avant cette date, déduction faite de tout avantage incitatif à la location reçu. L'actif au titre du droit d'utilisation est amorti de manière linéaire au cours de la durée d'utilité de l'actif ou jusqu'à l'échéance du contrat de location, selon la plus courte des deux périodes. Les actifs au titre du droit d'utilisation pourraient subir une moins-value.

L'obligation locative est évaluée à la valeur actualisée des paiements de loyers qui doivent être versés pendant la durée du contrat de location, lesquels sont actualisés selon le taux d'emprunt marginal à la date de début du contrat de location s'il n'est pas possible de déterminer facilement le taux d'intérêt implicite du contrat de location. Les paiements de loyers comprennent des paiements fixes, déduction faite des avantages incitatifs à la location à recevoir, des paiements de loyers variables qui sont fonction d'un indice ou d'un taux et des sommes qui devraient être versées au titre de garanties de valeur résiduelle. Les paiements de loyers comprennent aussi le prix d'exercice de l'option d'achat quand le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer et le paiement de pénalités en cas de résiliation du contrat de location. Chaque paiement de loyer est réparti entre le remboursement du capital de l'obligation locative et la charge d'intérêt. La charge d'intérêt est passée en résultat sur la durée du contrat de location et doit correspondre à l'application, au solde de l'obligation locative, d'un taux d'intérêt constant pour chaque période. Les paiements se rapportant aux contrats de location à court terme et aux contrats de location d'actifs de faible valeur sont passés en charges de manière linéaire à l'état du résultat consolidé.

Au 31 décembre 2019, les contrats de location ne présentent pas de restrictions ni de clauses contingentes (covenants).

1.7. 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.

1.8. 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.

1.9. Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

Selon le principe fondamental à la base d'IFRS 15, le Groupe comptabilise les produits des activités ordinaires de manière à montrer quand les biens ou les services promis aux clients sont fournis et à quel montant de contrepartie l'entité s'attend à avoir droit en échange de ces biens ou services. Le transfert est achevé lorsque le client obtient le contrôle des biens ou des services. Plus précisément, les produits des activités ordinaires sont comptabilisés selon le moment où le contrôle est transmis, que ce soit progressivement ou à un moment précis. L'application de cette indication dépend des faits et circonstances relatifs au contrat avec un client et nécessite l'exercice du jugement professionnel.

En outre, les éléments indicatifs d'un transfert de contrôle comprennent notamment les suivants :

- le droit du vendeur à un paiement ;
- en ce qui a trait à l'actif transféré au client :
 - le client a le titre de propriété ;
 - l'entité a transféré la possession matérielle ;
 - le client assume les risques et avantages importants inhérents à la propriété ;
 - le client l'a accepté.

Le montant de chiffre d'affaires reconnu n'inclut pas le produit lié à la valeur caution ; celle-ci est comptabilisée directement au passif sous le poste de dettes cautions. Nous renvoyons aux commentaires ci-après pour l'évaluation de la dette caution en fin d'exercice.

Le Groupe offre divers programmes d'incitations aux clients dont des ristournes commerciales et des programmes de coupons-rabais. Ces programmes d'incitation aux clients présentent une contrepartie variable. Les contreparties variables remises aux clients sont estimées selon la méthode de la valeur attendue en tenant compte des données historiques et des volumes de ventes réalisés durant l'exercice. Sur base des contrats conclus avec les clients, il n'y a pas d'engagement de reprise de marchandises significatif. Le Groupe applique la contrepartie variable estimée en déduction des revenus dans la mesure où il est hautement probable que le dénouement ultérieur de l'incertitude relative à la contrepartie variable ne donnera pas lieu à un ajustement à la baisse important du montant cumulé des revenus comptabilisés provenant des activités ordinaires. Les échantillons gratuits offerts aux clients sont comptabilisés en coût des ventes ou en autres charges opérationnelles selon leur nature.

D'autre part, la présentation de certaines contreparties payables aux clients y compris les sommes payées aux clients finaux (« end customers ») a fait l'objet d'une revue en 2019. En effet, certaines commissions payées aux clients finaux dites « by-pass » sont étroitement liées à la vente initiale des produits au détaillant et ne constituent pas un paiement en échange d'un bien ou d'un service distinct. Conformément à la norme IFRS 15 (Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients), ces coûts devraient être comptabilisés en réduction du chiffre d'affaires. Ces coûts sont actuellement comptabilisés sous la rubrique « Services et biens divers ». Toutefois, puisque le montant de ces coûts faisant l'objet d'une reclassification n'a pas été jugé significatif dans son ensemble (représentant 2,9% du total du chiffre d'affaires), aucune reclassification n'a été faite. La reclassification aurait négativement impactée le chiffre d'affaires de 8.782 KEUR au 31 décembre 2019. Ce changement de présentation n'aurait pas engendré d'impact net aux comptes de résultat.

Le Groupe a choisi d'appliquer les mesures de simplification relatives aux coûts marginaux d'obtention d'un contrat et des effets d'une composante de financement importante. Les

coûts marginaux d'obtention des contrats sont comptabilisés en charges au moment où ils sont engagés puisque la période d'amortissement de l'actif qu'elle aurait comptabilisé à leur égard est inférieur à 12 mois. Les montants de contrepartie promis ne sont pas ajustés pour tenir compte des effets d'une composante de financement importante puisque l'intervalle entre le moment de la livraison des biens promis aux clients et le moment où les clients paieront ces biens n'excède généralement pas un an.

Sur base ces éléments, Spadel reconnaît donc ses ventes sur base du moment précis de la livraison et non progressivement sur base du principe d'avancement.

1.10. Créances commerciales et autres créances

Classement et évaluation

Les créances sont évaluées initialement à valeur nominale. Plus précisément, les créances commerciales sont initialement évaluées à leur prix de transaction (au sens d'IFRS 15). Les créances sont ultérieurement évaluées 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).

Dépréciation

Le Groupe applique la mesure de simplification d'IFRS 9 en évaluant les pertes de crédit attendues sur la durée de vie des créances commerciales. Afin d'estimer les pertes de crédit attendues, les créances commerciales ont été regroupées en fonction de leur antériorité et un taux de perte attendu a été appliqué pour chacune des catégories. Les taux de perte de crédit attendus sont basés sur l'antériorité des créances et reflètent les informations actuelles et prospectives sur les facteurs macroéconomiques affectant la capacité des clients à régler leurs créances. En parallèle, une évaluation individuelle est réalisée sur les créances commerciales dont le risque de crédit est plus important. Se référer aux notes 3.1.4 et 9 pour plus d'information sur les pertes et réductions de valeur des créances commerciales.

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

1.11. Actifs financiers

Classement et évaluation

Les actifs financiers sont initialement évalués à la juste valeur de la contrepartie déboursée pour les acquérir, y compris les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission de ces actifs financiers.

Le Groupe classe ses actifs financiers dans les catégories d'évaluation suivantes :

- les actifs financiers ultérieurement évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ;

- les actifs financiers ultérieurement évalués à la juste valeur par le biais du résultat net, et
- les actifs financiers ultérieurement évalués au coût amorti.

Le classement dépend du modèle économique appliqué par le Groupe pour la gestion des actifs financiers et de leurs caractéristiques des flux de trésorerie contractuels. La classification des actifs financiers se détermine comme suit :

- les actifs financiers ultérieurement évalués au coût amorti sont ceux dont les flux de trésorerie contractuels représentent uniquement le paiement du principal et des intérêts sur la valeur résiduelle, et dont le modèle économique appliqué est la détention pour la réalisation des flux contractuels ;
- les actifs financiers ultérieurement évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global sont ceux dont les flux de trésorerie contractuels représentent uniquement le paiement du principal et des intérêts sur la valeur résiduelle, et dont le modèle économique appliqué est la détention pour la réalisation des flux de trésorerie et la vente de l'actif ;
- les actifs financiers ultérieurement évalués à la juste valeur par le biais du résultat net, et sont ceux qui ne sont pas inclus dans les catégories ci-dessus et ceux pour lesquels l'option juste valeur afin d'éliminer une non-concordance comptable a été appliquée.

Le Groupe a fait le choix irrévocable de présenter dans les autres éléments du résultat global les variations ultérieures de la juste valeur de ses placements en instruments de capitaux propres puisque ces placements ne sont pas détenus à des fins de transaction. Au moment de la vente, les gains ou pertes accumulés dans les capitaux propres ne sont pas transférés au compte de résultats.

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

1.12. 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) ainsi que les fonds monétaires (titres de placement à revenus non fixe effectué auprès de banques avec une notation supérieure ou égale à A), 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.

1.13. 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.

1.14. 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.

1.15. Avantages du personnel

1.15.1. 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 ».

1.15.2. Avantages postérieurs à l'emploi

Il existe un régime buts à atteindre qui fait 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).

Il existe également un régime à cotisations définies en vertu duquel Spadel verse une cotisation définie. Spadel verse des cotisations pour les régimes à cotisations définies sur base obligatoire, contractuelle ou volontaire.

Les régimes à cotisations définies comprennent un rendement minimum garanti légal. Ce rendement minimum est généralement assuré par une compagnie d'assurances externe qui reçoit et gère toutes les cotisations aux régimes. Etant donné que le rendement garanti par cette compagnie d'assurances peut être inférieur au rendement légalement requis, ces régimes possèdent également certaines caractéristiques propres aux régimes de buts à atteindre, Spadel étant exposé aux risques d'investissement et de financement liés à l'éventuelle différence de rendements, le cas échéant.

Le calcul de l'engagement pour ces deux types de plan (régime de buts à atteindre et régime à cotisations définies) se fait en utilisant la méthode des unités de crédit projetées (« *projected unit credit method* ») telle que repris sous la norme IAS 19R.

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.

1.15.3. 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.

1.15.4. 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.

1.16. 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 présenté 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.

1.17. 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.

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.

1.18. Dettes

Classification et évaluation

Les dettes sont évaluées initialement à leur juste valeur (ce qui correspond généralement à leur valeur nominale) nette des coûts de transaction. Elles sont ultérieurement évaluées à leur coût amorti, c'est-à-dire à la valeur actuelle des flux de trésorerie à payer, à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif (sauf si l'impact de l'actualisation est non significatif). Les dettes sont classées comme des autres passifs financiers ultérieurement évalués au coût amorti.

La dette caution est évaluée initialement à sa valeur comptable historique sur base des flux de transactions de vente réalisée sur le marché concerné par la caution ainsi que des retours constatés de cautions. La valeur de la caution ne transite pas par le chiffre d'affaires ou le coût des ventes mais est directement comptabilisée en dettes cautions au passif du bilan.

Le Groupe revalorise annuellement la dette caution 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.

La dette relative aux accords de concession par Devin est revalorisée annuellement sur base d'un prix unitaire par mètre cubique de la quantité d'eau utilisée estimée en tenant compte d'une hausse du prix unitaire annuelle de 0.5% tout au long de la période du droit de concession.

La durée de cette concession est actuellement de 35 ans à partir de 2009 soit jusqu'en 2044. La dette comptable est donc ajustée annuellement pour refléter ces estimations. Les variations de valeur sont passées en résultat sous la rubrique «autres produits/charges opérationnelles».

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.

1.19. 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.

1.20. 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.

1.21. 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.

1.22. 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 ses 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 2018, le Groupe a maintenu la stratégie qu'il appliquait en 2018, 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 2019 et 2018, les ratios de solvabilité et de rendement sur fonds propres étaient les suivants :

	31/12/2019	31/12/2018
Total des capitaux propres	211.467	194.136
Total du passif	388.475	387.337
Résultat net	26.975	37.997
Ratio de solvabilité	54 %	50 %
Rendement sur fonds propres	13 %	20 %

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 Devin AD sont conclues en devises étrangères, soit en BGN. Le taux de change du BGN est fixe par rapport à l'Euro jusqu'à présent. Compte tenu de la vente de la succursale Spadel UK en 2019, il existe très peu d'autres 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.

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 est contractée 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 2019 et au 31 décembre 2018, 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 commerciales.

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.

Bien que le risque de crédit sur les créances commerciales soit peu élevé, 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. D'autres parts, des provisions pour pertes de crédit éventuelles sont calculées selon l'antériorité des créances commerciales pour les factures sont émises mais non-échues (se reporter à la note 9).

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 honorés à terme 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

Aucune analyse de sensibilité n'est présentée puisque le risque de change en 2019 n'est plus significatif suite à la vente de la Succursale Spadel UK.

3.2. Comptabilisation et évaluation des instruments financiers dérivés

Au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018, 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 137.302 KEUR au 31 décembre 2019 et 133.916 KEUR au 31 décembre 2018. Ils sont inscrits aux rubriques bilantaires suivantes :

	31/12/2019	31/12/2018
Créances commerciales et autres créances non-courantes	2.300	108
Créances commerciales et autres créances courantes	55.041	51.676
Actifs financiers à court terme	17	17
Trésorerie et équivalents de trésorerie	79.944	82.115
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS	137.302	133.916

A l'exception des actifs financiers à court terme qui sont évalués ultérieurement à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ces instruments financiers actifs sont évalués ultérieurement à leur coût amorti, décrite à la note 1.9 de l'annexe « Résumé des principales règles d'évaluation ».

Les instruments financiers passifs du Groupe totalisent 120.710 KEUR au 31 décembre 2019 et 134.911 KEUR au 31 décembre 2018. Ils sont inscrits aux rubriques bilantaires suivantes :

	31/12/2019	31/12/2018
Dettes financières à long terme	28.701	38.500
Dettes cautions	24.764	25.865
Dettes financières à court terme	14.000	14.000
Dettes commerciales	53.287	56.444
Acomptes reçus sur commandes	-42	102
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS	120.710	134.911

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).

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. Évaluation des revenus tirés de la vente de biens

Les revenus tirés de la vente de biens sont présentés déduction faite des rabais et autres frais commerciaux. L'établissement des montants de rabais et de redevances utilise, dans certains cas, des hypothèses fondées sur des estimations basées sur l'historique et l'expérience du Groupe.

4.2. 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.

4.3. Dette relative aux accords de concession

Le montant de la dette relative aux accords de concession parmi les autres dettes représente une estimation du montant total des redevances à payer par la filiale Devin en échange du droit de concession des sources minérales. Le Groupe revalorise annuellement cette dette sur base d'une estimation du volume métrique d'eau utilisé sur la durée de la période de concession. L'évaluation de la dette relative aux accords de concession requiert des estimations comptables et jugements significatifs. (voir note 1.18).

4.4. Pertes de valeur sur actifs incorporels

Compte tenu de la présence de sources et de marques (non amorties) ainsi que de goodwill comptabilisés sous les immobilisations incorporelles, un test de perte de valeur a été réalisé sur les actifs des CGU «Wattwiller», «Ribeauvillé» et «Devin» apparaissant dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019 selon la méthodologie imposée par l'IAS 36 «Pertes de valeur sur actifs». Ce test a montré que la valeur comptable des actifs de ces sociétés est en ligne avec leur 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 2018 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 ces sociétés 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 («WACC») retenu au 31 décembre 2019 est de 5,76% pour les sociétés françaises et 7,40% pour Devin. Il était respectivement de 6,55% et 8,18% au 31 décembre 2018.

Le taux d'actualisation utilisé reflète les risques spécifiques relatifs à la CGU concernée.

Les valeurs d'utilité calculées sur base des business plans ainsi que les différentes analyses de sensibilité faites sur la croissance, les niveaux de marges opérationnelles et la variation du WACC pour les trois sociétés montrent qu'il n'est pas nécessaire d'effectuer d'impairment en 2019. Ces analyses de sensibilité ont en effet démontré qu'une augmentation du WAC de 10% cumulé à une baisse du taux de croissance terminale retenu d'un 1% laissait encore une marge de manœuvre substantielle vu la croissance des activités pour les CGU considérées.

4.5. 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.

4.6. Impôts sur le résultat

La préparation des états financiers consolidés requiert une estimation des impôts sur le résultat et des actifs et passifs d'impôt différé selon les lois fiscales des divers territoires où le Groupe exerce ses activités. Selon la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôt différé doivent être évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et des lois fiscales) qui ont été adoptés à la fin de la période de présentation de l'information financière. Le gouvernement belge a annoncé en juillet 2017 une importante réforme de l'impôt sur les sociétés qui abaissera le taux d'imposition des sociétés en Belgique de 33,99% à 29,58% en 2018 et 25% à partir de 2020. La loi affectant la réforme a été votée par le Parlement en décembre 2017. Par conséquent, les impôts différés sur les différences temporaires, générées en Belgique sont calculés à la fois sur la base des nouveaux taux d'imposition et de l'appréciation de leurs recouvrabilités attendues. À cet égard, la direction a exercé son jugement pour distinguer les différences temporaires qui sont attendues de se résorber avant 2020, donc assujetties au taux d'imposition de 29,58%, des différences temporaires qui sont attendues de se résorber après 2020 et assujetties au taux d'imposition de 25%.

4.7. Déterminer la durée des contrats de location

Afin de déterminer la durée d'un contrat de location, la direction tient compte de tous les faits et circonstances pertinents pour apprécier si le Groupe a un avantage économique à exercer une option ou à ne pas l'exercer, y compris les changements dans les faits et circonstances attendus entre la date de début et la date d'exercice de cette option. Les options de prolongation (ou les périodes après les options de résiliation) ne sont incluses dans la durée du contrat de location que s'il est raisonnablement certain que le contrat de location sera prolongé (ou non résilié). La détermination de l'avantage économique à exercer ces options requiert l'usage d'hypothèses et d'estimations telles que l'utilisation prévue du bien loué et les conditions futures du marché. La prise en compte ou non des paiements relatifs aux périodes d'extension, de résiliation ou d'achat peut avoir une incidence significative sur la valeur de l'actif au titre du droit d'utilisation et de l'obligation locative.

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 Benelux et la Bulgarie. 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 éliminations inter-secteurs concernent les ventes inter-compagnies de sociétés d'un secteur vers les sociétés d'un autre secteur.

Les résultats des segments pour les exercices clôturés les 31 décembre 2019 et 2018 sont respectivement détaillés ci-après :

EXERCICE 2019	Benelux	Bulgarie	Autres	Elimination inter-secteurs	Total
Ventes externes	202.193	52.991	43.208	-	298.392
Ventes inter-secteurs	-	-	-	-	-
Total des ventes	202.193	52.991	43.208	-	298.392
Résultat sectoriel	27.180	11.241	2.333	-	40.753
Eléments non affectés					-5.026
Résultat d'exploitation					35.727
IMMOBILISATIONS NETTES	82.384	119.428	37.335		239.147

EXERCICE 2018	Benelux	Bulgarie	Autres	Elimination inter-secteurs	Total
Ventes externes	221.916	49.525	42.943	-	314.384
Ventes inter-secteurs	288	-	-	-288	-
Total des ventes	222.204	49.525	42.943	-288	314.384
Résultat sectoriel	44.209	9.686	2.888	-	56.783
Eléments non affectés					-3.211
Résultat d'exploitation					53.572
IMMOBILISATIONS NETTES	82.065	119.286	32.884		234.235

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 2019 et en 2018, est respectivement ventilée par segment comme suit :

Total des ventes aux clients représentant individuellement plus de 10% des ventes consolidées

EXERCICE 2019	Benelux	Autres	Total des clients individuellement importants	Total Groupe
TOTAL DES VENTES	35.146	-	35.146	298.392

EXERCICE 2018	Benelux	Autres	Total des clients individuellement importants	Total Groupe
TOTAL DES VENTES	36.713	-	36.713	314.384

Nombre de clients et ventes associées représentant 10%, ou plus, du secteur considéré

EXERCICE 2019	Secteur	Nombre de clients	Ventes
	Benelux	2	58.926
	Autres	2	9.750
	TOTAL	4	68.676

EXERCICE 2018	Secteur	Nombre de clients	Ventes
	Benelux	2	64.837
	Autres	2	10.326
	TOTAL	4	75.163

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
	2019	2018		
Spa Monopole SA	100	100	Belgique	BE 420.834.005
Bru-Chevron SA	99,99	99,99	Belgique	BE 403.939.672
Spadel Nederland BV	100	100	Pays-Bas	NL 007271542B01
Les Grandes Sources de Wattwiller SA	100	100	France	FR 96 383 616 307
Les Eaux Minérales de Ribeuuillé SA	99,61	99,61	France	FR 18 915 420 236
Devin AD	100	100	Bulgarie	BG040428304

Spa Monopole SA est la principale société de production du Groupe ; elle embouteille les produits de la marque Spa. Le 8 novembre 2019, la vente de la succursale Spadel UK (succursale qui était détenue par Spa Monopole SA) a été conclue pour un montant de 5.610 KEUR. Les actifs vendus sont des terrains, des bâtiments, et des équipements industriels (l'actif net s'évaluant à 6.341 KEUR). L'établissement de production œuvre dans l'embouteillage d'eau minérale sous la marque « Brecon Carreg ». L'impact aux comptes de résultat se retrouve sous la rubrique « Autres produits/ (charges) opérationnels » et représente une perte au montant de 2.381 KEUR (incluant une reprise d'écart de conversion cumulé (CTA) de 615 KEUR).

Outre les procédures de vente de la succursale Spadel UK, il n'y a eu aucun élément inhabituel qui affecte de manière significative les actifs, les passifs, les capitaux propres, le résultat net ou les flux de trésorerie du Groupe.

Bru-Chevron SA fabrique les produits de la marque Bru.

Spadel Nederland BV 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 SA Eaux Minérales de Ribeuuillé fabrique et commercialise les produits de marque Carola. Enfin, Devin AD produit et distribue des eaux minérales en Bulgarie.

6.2. Participation mise en équivalence

Aux 31 décembre 2019 et 2018, Spadel n'avait pas de participations mises en équivalence.

6.3. Regroupement d'entreprises

Aucun regroupement d'entreprise n'est intervenu au cours de l'exercice 2019.

7. ACTIFS INCORPORELS

	Goodwill	Marques	Clientèle	Logiciels	Droits et concessions	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2018							
Valeur d'acquisition	44.925	50.007	26.615	7.716	14.541		143.804
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-	-3.396	-7.563	-7.311	-985		-19.256
Valeur comptable nette	44.925	46.611	19.052	405	13.556		124.548
EXERCICE 2018							
Valeur comptable nette à l'ouverture	44.925	46.611	19.052	405	13.556		124.548
Acquisitions	-	-	-	1.374	-		1.374
Regroupement d'entreprise	-	-	-	-	-		-
Cessions	-	-	-	-87	-		-87
Transferts de rubrique	-	-	-	-11	-		-11
Pertes de valeur	-	-	-	-	-		-
Amortissements de l'année	-	-	-2.070	-261	-848		-3.179
Différences de conversion	-	-	-	-	-		-
Valeur comptable nette à la clôture	44.925	46.611	16.982	1.420	12.708		122.645
Au 31 décembre 2018							
Valeur d'acquisition	44.925	50.007	26.615	8.992	14.541		145.080
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-	-3.396	-9.633	-7.572	-1.833		-22.435
Valeur comptable nette	44.925	46.611	16.982	1.420	12.708		122.645
EXERCICE 2019							
Valeur comptable nette à l'ouverture	44.925	46.611	16.982	1.420	12.708		122.645
Acquisitions	-	-	-	1.343	364		1.707
Cessions	-	-	-	-248	-		-248
Transferts de rubrique	-	-	-	-	-		-
Pertes de valeur	-	-	-	-	-		-
Amortissements de l'année	-	-	-2.299	-987	-		-3.287
Différences de conversion	-	-	-	-	-		-
Valeur comptable nette à la clôture	44.925	46.611	14.683	1.528	13.072		120.818
Au 31 décembre 2019							
Valeur d'acquisition	44.925	50.007	26.615	10.087	14.905		146.539
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-	-3.396	-11.932	-8.560	-1.833		-25.721
Valeur comptable nette	44.925	46.611	14.683	1.528	13.072		120.818

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. Elles comprennent également les marques et la clientèle associées à la filiale Devin. Les marques Wattwiller, Carola et celles associées à Devin ont une durée de vie indéfinie et ne font pas l'objet d'un plan d'amortissement systématique. Un test d'impairment est réalisé annuellement par le Groupe dans le cadre de la clôture annuelle. La ventilation de ces actifs par CGU se ventile comme suit :

VALEUR NETTE COMPTABLE (MEUR)	Goodwill	Marques et clientèle
Devin	44,9	36,9
Wattwiller	-	6,7
Ribeauville	-	3,0
TOTAL	44,9	46,6

Les droits et concessions incluent les droits de concessions, les certificats verts et les droits d'émission de CO₂. A noter que depuis avril 2017, les droits de concessions incluent également les droits de concession des sources minérales de Devin pour l'extraction de l'eau minérale jusqu'en 2034.

Les frais de recherche et de développement comptabilisés à charge du compte de résultats s'élèvent à 1.759 KEUR en 2019 (2018 : 1.863 KEUR), dont 1.024 KEUR sont classés en 'Services et biens divers' (2018 : 1.033 KEUR), 735 KEUR en 'Frais de personnel' (2018 : 830 KEUR).

La recherche et développement concerne principalement le développement et la formulation de nouveaux produits (eaux aromatisées, limonades, etc...) ainsi que le packaging et l'industrialisation des produits.

8. IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET CONTRATS DE LOCATION

	Terrains et bâtiments	Matériel industriel	Mobilier et matériel roulant	Autres immobilis. corporelles	Total
Au 1^{er} janvier 2018					
Valeur d'acquisition	103.622	205.303	12.357	34.293	355.574
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-67.167	-150.411	-7.955	-19.423	-244.956
Valeur nette	36.454	54.892	4.402	14.869	110.618
EXERCICE COMPTABLE 2018					
Valeur nette à l'ouverture	36.454	54.892	4.402	14.869	110.618
Acquisitions	1.069	7.835	1.247	8.184	18.335
Cessions	-	-	-16	-660	-676
Transferts de rubrique	1.253	9.252	14	-10.508	11
Pertes de valeur	-	-	-	-	-
Amortissements	-2.186	-11.273	-1.192	-2.019	-16.670
Différences de conversion	-6	-21	-	-	-27
Valeur nette à la clôture	36.584	60.685	4.455	9.866	111.590
Au 31 décembre 2018					
Valeur d'acquisition	105.943	222.390	13.602	31.308	373.243
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-69.359	-161.705	-9.147	-21.442	-261.653
Valeur nette	36.584	60.685	4.455	9.866	111.590
EXERCICE COMPTABLE 2019					
Valeur nette à l'ouverture	36.584	60.685	4.455	9.866	111.590
Acquisitions	10.062	9.566	898	4.851	25.377
Cessions	-1.008	-3.154	-29	-299	-4.489
Transferts de rubrique	-	-1.335	-	-480	-1.815
Pertes de valeur	-	-	-	-	-
Amortissements	-3.427	-9.772	-1.019	-2.163	-16.381
Différences de conversion	39	142	1	-	182
Valeur nette à la clôture	42.251	56.132	4.306	11.775	114.464
Au 31 décembre 2019					
Valeur d'acquisition	111.903	227.467	14.471	35.379	389.220
Amortissements et pertes de valeur cumulés	-69.653	-171.335	-10.165	-23.605	-274.758
Valeur nette	42.250	56.132	4.306	11.774	114.462

Les nouveaux investissements (25.377KEUR) concernent essentiellement des achats de casiers, l'activation des locations et l'achat de nouvelles lignes de production en Bulgarie.

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.

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

La variation des actifs au titre de droits d'utilisation (repris sous les autres immobilisations corporelles dans le tableau ci-dessus) entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2019 se présente comme suit :

	Actifs au titre des droits d'utilisation
Solde au 31 décembre 2018	3.951
Modification de politique comptable (1 ^{er} janvier)	6.461
Additions	
Cessions	
Transferts vers d'autres rubriques	-3.951
Solde au 31 décembre 2019	6.461
<i>Amortissements et moins-value cumulés</i>	
Solde au 31 décembre 2018	3.044
Additions	1.008
Cessions	
Moins-values	
Transferts vers d'autres rubriques	-3.044
Solde au 31 décembre 2019	1.008
Valeur comptable nette	5.453

La dotation aux amortissements des actifs au titre des droits d'utilisation se présentait comme suit pour l'exercice 2019 :

	Bâtiments	Matériel industriel	Voitures de société	Total
Dotation aux amortissements des actifs au titre des droits d'utilisation	277	194	587	1.058

Les montants comptabilisés au compte de résultats au titre de location simple pour l'année 2019 dans la rubrique 'Services et biens divers' :

	31/12/2019	31/12/2018
Terrains et bâtiments	1.433	2.084
Matériel d'exploitation	3.961	4.127
Mobilier et matériel roulant	1.180	1.809

La rubrique 'Services et biens divers' comprend également un montant de 5.956 KEUR de charges d'entretien et de réparations sur immobilisations corporelles (6.173 KEUR en 2018).

La charge liée aux contrats de location à court terme et aux contrats de location de faible valeur a totalisé 1.088 KEUR pour l'exercice 2019.

Le tableau suivant présente une analyse des échéances des obligations locatives du Groupe d'après les flux de trésorerie contractuels prévus, jusqu'aux dates d'échéance contractuelles. Les montants correspondent aux flux de trésorerie contractuels non actualisés.

Echéances contractuelles des obligations locatives	Moins de 6 mois	6 à 12 mois	Entre 1 an et 2 ans	Entre 2 ans et 5 ans	Au delà de 5 ans	Total des cash flows	Valeur comptable
Au 31 décembre 2019	1.122	573	854	2.067	1.901	6.517	5.453

9. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES

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

	31/12/2019	31/12/2018
Créances commerciales brutes	48.191	46.476
Moins : provisions et réductions de valeur sur créances douteuses	-817	-764
Créances commerciales nettes	47.374	45.712
Charges à reporter	1.974	980
Autres créances	7.992	5.092
TOTAL	57.340	51.784
Moins : partie non courante	-2.300	-108
Partie courante	55.040	51.676

Les autres créances incluent la T.V.A. à récupérer pour un montant de 4.313 KEUR (2018 : 3.498 KEUR) et une créance de 2.860 KEUR relative à la cession des activités à Brecon. Elles contiennent également, des dépôts bancaires auprès de tiers à titre de garantie pour couvrir l'obligation des paiements futurs de la redevance concernant les accords de concession de sa filiale Devin ainsi que de ses engagements pour la protection des sources d'eau contre l'épuisement et la pollution des ressources minérales.

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.

Au 31 décembre 2019, le montant des provisions pour pertes de crédit attendues sur les créances commerciales émises et échues s'établi comme suit :

	0 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 à 120 jours	> 120 jours	Total
Taux de pertes de crédit attendues	1%	2%	5%	10%	20%	
Valeur comptable des créances commerciales - brute	6.056	947	146	376	1.866	9.392
Provision pour pertes de crédit attendues	61	19	7	38	373	498

Au 31 décembre 2019, la réduction de valeur sur les créances commerciales portant un risque de crédit plus important, sur base de l'analyse individuelle des impayés et de leur risque crédit s'élève à 395 KEUR. La valeur nominale des créances faisant l'objet de réductions de valeur individuelles s'élève globalement à 2.789 KEUR. D'après nos estimations, une partie de ces créances devrait être recouvrée. Le classement par antériorité de ces créances est indiqué ci-après :

	31/12/2019	31/12/2018
3 à 6 mois	2.388	1.137
Plus de 6 mois	401	364
TOTAL	2.789	1.501

Les créances clients échues depuis moins de trois mois ne sont pas considérées comme étant à risque. Au 31 décembre 2019, des créances d'un montant de 7.952 KEUR (2018 : 7.940 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 :

	31/12/2019	31/12/2018
Moins de 3 mois	7.004	6.726
Plus de 3 mois	948	1.214
TOTAL	7.952	7.940

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	31/12/2019	31/12/2018
Contreparties sans notation indépendante		
Groupe 1	-	-
Groupe 2	37.450	37.035
Groupe 3	-	-
Créances clients non échues et non réduites de valeur	37.450	37.035

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 :

	2019	2018
Au 1 ^{er} janvier	764	900
Dotations aux réductions de valeur	53	-
Utilisation de réductions de valeur sur créances annulées car irrécupérables	-	-
Reprises de réductions de valeur	-	-136
Au 31 décembre	817	764

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 :

	31/12/2019	31/12/2018
Matières premières et consommables bruts	11.245	12.985
Réductions de valeur sur stock (essentiellement les approvisionnements de Spa Monopole)	-1.934	-1.641
Matières premières et consommables	9.311	11.344
Produits finis et en-cours de fabrication	6.096	7.163
Réduction de valeur sur stock	-313	-285
Acomptes versés	-	-
TOTAL	15.093	18.222

Les montants suivants relatifs à la rubrique stocks influencent le compte de résultats des exercices 2019 et 2018 :

	2019	2018
Variation des stocks de matières premières et consommables (inclus dans les 'Approvisionnements et marchandises')	-1.052	-638
Regroupement d'entreprise	-	-
Ecart de conversion	-	-
	-1.052	-638
Variation des stocks de produits finis et en-cours de fabrication	-477	-884
Réductions de valeur (inclus dans les 'Autres produits/ (charges) opérationnels')	268	429

II. ACTIFS FINANCIERS

11.1. Actifs financiers

	2019	2018
Solde au 1 ^{er} janvier	17	17
Augmentations/(Diminutions)	-	-
Pertes de valeur	-	-
Solde au 31 décembre	17	17

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

12. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

12.1 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/12/2019	31/12/2018
Comptes à terme (3 mois au plus)	22.548	25.546
Fonds monétaires (titres de placements à revenus non fixes)	9.034	9.034
Papier commercial	-	-
Liquidités	48.361	47.535
TOTAL	79.944	82.115

Le taux d'intérêt effectif moyen sur les comptes à terme est de 0,0% (2018 : 0,0%). Ces dépôts à terme (3 mois au plus) ont une échéance moyenne proche de 1 mois en 2019 et en 2018.

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

	31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	79.944	82.115
Découverts bancaires (annexe 15)	-	-
TOTAL	79.944	82.115

Les placements sur les comptes à terme au 31 décembre 2019 sont effectués auprès de banques avec une notation indépendante égale ou supérieure à A.

12.2 Rapprochement des passifs issus des activités de financement

	Dettes de location-financement à court terme (IAS 17)	Dettes de location-financement à long terme (IAS 17)	Dettes de contrats de location à court terme (IFRS 16)	Dettes de contrats de location à long terme (IFRS16)	Emprunts à court terme	Emprunts à long terme	Total
Dette nette au 1^{er} janvier 2018	-	-	-	-	14.000	52.500	66.500
Acquisitions - location-financement et avantages locatifs	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-14.000	-14.000
Autres mouvements sans incidence sur la trésorerie	-	-	-	-	-	-	-
Dette nette au 31 décembre 2018	-	-	-	-	14.000	38.500	52.500
Acquisitions - location-financement et avantages locatifs	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie	-	-	-	-1.020	-	-14.000	-15.020
Total	-	-	1.269	5.221	-	-	6.490
Dette nette au 31 décembre 2019	-	-	1.269	4.201	14.000	24.500	43.970

13. CAPITAL

Le nombre d'actions se détaille comme suite :

	Total
Au 1 ^{er} janvier 2018	4.150.350
Mouvement 2018	-
Au 31 décembre 2018	4.150.350
Mouvement 2019	-
Au 31 décembre 2019	4.150.350

Le capital social de Spadel SA au 31 décembre 2019 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 206.711 KEUR au 31 décembre 2019 incluent une réserve légale de 500 KEUR relative à Spadel SA et des réserves légales relatives à ses filiales pour un montant de 2.219 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 2019 comprennent également d'autres réserves indisponibles pour un montant de -14.457 KEUR.

Les réserves consolidées du Groupe incluent en outre un montant de 17.388 KEUR net d'impôts au 31 décembre 2019 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 2019 (annexe 17).

Les réserves consolidées incluent également des réserves de groupe d'un montant de 161.295 KEUR constituées via les résultats antérieurs.

15. DETTES FINANCIÈRES

	31/12/2019	31/12/2018
Non-courantes		
Dette relative au regroupement d'entreprise	24.500	38.500
Dettes d'obligations locatives (annexe 1.6)	4.201	-
	28.701	38.500
Courantes		
Contrat de financement	-	-
Dette relative au regroupement d'entreprise	14.000	14.000
Dettes d'obligations locatives (annexe 1.6)	1.261	-
	15.261	14.000
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	43.962	52.500

La dette relative aux accords de concession revêt de l'obligation de Devin concernant les redevances futures reliées aux droits de concession des sources minérales, lesquels Devin a l'obligation de payer pour une période définie.

15.1. Informations diverses

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

	31/12/2019	31/12/2018
Entre 1 et 2 ans	24.500	28.000
Entre 2 et 5 ans	-	10.500
A plus de 5 ans	-	-
TOTAL	24.500	38.500

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

	31/12/2019	31/12/2018
Découverts bancaires	-	-
Emprunts bancaires	1,05 %	1,05 %
Dettes de location-financement	1,50 %	-

La dette financière court terme et long terme est liée à l'acquisition de Devin, un emprunt global de 70.000 KEUR a été contracté pour une durée de 5 ans à un taux fixe de 1,05%.

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

Les valeurs comptables des dettes financières (incl. IFRS 16) sont libellées dans les monnaies suivantes :

	31/12/2018	31/12/2017
Euro	43.356	52.500
BGN	606	-
TOTAL	43.962	52.500

Les lignes de crédit du Groupe (15.976 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'élevaient à 15.494 KEUR au 31 décembre 2019 (2018 : 16.612 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 1.458 KEUR.

16. DETTES POUR AVANTAGES AU PERSONNEL

Le personnel des entités belges, néerlandaise et française bénéficie d'avantages à la retraite, sous forme de rentes ou de capital. Il s'agit soit de plans du type « 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 1^{er} 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, nous relevons l'existence d'un plan de type « cotisations définies » pour l'ensemble des effectifs.

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

Parmi les 1.336 travailleurs dans le Groupe, un total de 507 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 2019 basée sur des calculs actuariels établis conformément à la norme IAS 19R.

Pour le personnel belge non couvert dans le plan de type « but à atteindre », 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 au rendement repris dans la loi relative aux pensions complémentaires et au régime fiscal de celles-ci et de certains avantages complémentaires en matière de sécurité sociale du 28 avril 2003 prévoyant des taux de rendement de référence égal à 3,75% pour les cotisations employés et égal à 3,25% pour les cotisations employeurs jusqu'au 31 décembre 2015 et de 1,75% depuis le 1^{er} janvier 2016 (tant pour les cotisations employeurs que les cotisations employés).

Spadel évalue l'engagement de pension pour les plans de type «cotisations définies» pour les 3 entités belges et ce, suivant la méthode actuarielle prescrite par IAS 19R («*projected unit credit method*»). Ce calcul a eu pour effet de reconnaître un engagement complémentaire de pension au 31 décembre 2019 pour un montant de 1.970 KEUR (-482 KEUR en 2018). Cette provision a été comptabilisée via le compte de résultats pour 15 KEUR et via un impact dans les autres éléments du résultat global pour 1.955 KEUR (principalement suite au changement du taux d'actualisation).

Tant le plan de type «but à atteindre» que le plan de type «cotisations définies» font l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode «project unit credit method» prescrite par IAS 19R. A fin 2017, 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.

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 :

	31/12/2019	31/12/2018
Avantages postérieurs à l'emploi (IAS 19R - plans but à atteindre)	4.876	3.961
Avantages postérieurs à l'emploi (IAS 19R - plans à cotisation définie)	2.775	805
Indemnités de fin de contrat de travail	1.633	1.811
Autres avantages à long terme	324	203
TOTAL	9.608	6.780
Moins partie courante	-455	-792
Partie non courante	9.153	5.988

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 419 KEUR (2018 : 1.341 KEUR). La majeure partie de cette charge couvre toutefois les employés travaillant pour les entités belges du Groupe.

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	31/12/2019	31/12/2018
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	12.374	11.763
Juste valeur des actifs à la clôture	-7.499	-7.802
Déficit (excédent) du régime	4.876	3.961
Passif dans l'état de la situation financière	4.876	3.961

Montants comptabilisés au compte de résultat	2019	2018
Coût des services rendus au cours de l'exercice	715	474
Coût financier	48	48
Frais administratifs	45	61
Ecart actuariels	33	16
Montant total inclus dans les charges liées aux avantages du personnel (annexe 21)	842	599

Rapprochement des soldes d'ouvertures et de clôture de la valeur actuelle de l'obligation	2019	2018
Valeur actuelle de l'obligation à l'ouverture	11.763	12.500
Coût des services rendus au cours de l'exercice	443	474
Coût financier	134	122
Cotisations effectuées par les participants au régime	19	22
Prestations servies	-1.192	-1.045
Ecart actuariels	1.274	-211
Taxes	-66	-99
Valeur actuelle de l'obligation à la clôture	12.374	11.763

Rapprochement des soldes d'ouverture et de clôture de la juste valeur des actifs	2019	2018
Juste valeur des actifs à l'ouverture	7.802	7.711
Produits financiers	86	73
Cotisations effectuées par l'employeur	731	985
Cotisations effectuées par les participants au régime	19	22
Prestations servies	-1.192	-1.033
Ecart actuariels	1.848	221
Taxes	-86	-116
Frais d'administration	-45	-61
Juste valeur des actifs à la clôture	9.162	7.802

Rendement effectif des actifs du régime	2019	2018
	270	294

Variations des dettes inscrites au passif de l'Etat de la situation financière	2019	2018
Passif dans l'état de la situation financière à l'ouverture	3.961	4.789
Total de la charge imputée au compte de résultat	536	599
Cotisations effectuées par l'employeur	-645	-954
Impact des autres éléments du résultat global (OCI)	1.023	-473
Passif à l'état de la situation financière à la clôture	4.876	3.961

Hypothèses actuarielles retenues (pondérées)	2019	2018
Taux d'actualisation	0,10-0,75%	0,70-1,55%
Taux de rendement attendus des actifs du régime	0,10-0,45%	0,70-1,55%
Taux attendus d'augmentation des salaires (au-delà de l'inflation)	0,25%	0,25%-0,60%
Taux d'inflation	1,75%	1,75%-1,90%
Tables de mortalité	(MR/FR – 5 ans pour la Belgique)	(MR/FR – 5 ans pour la Belgique)
Durée de vie active moyenne résiduelle attendue	11,90	11,15

Le taux d'actualisation utilisé pour les plans de pension des employés est de 0,1% (0,7% en 2018), et celui utilisé pour les plans de pension des ouvriers est de 0,45% (1,55% en 2018). Si le taux utilisé diminuait de 0,5%, la dette pour avantages au personnel du Groupe augmenterait de 617 KEUR. Si le taux utilisé augmentait de 0,5%, la dette pour les avantages au personnel du Groupe diminuerait de 571 KEUR.

Les cotisations à verser aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont estimées à 609 KEUR.

Le montant total reconnu dans les autres éléments du résultat global au cours de l'exercice 2019 sur les plans IAS 19R s'élève à 1.023 KEUR.

En ce qui concerne les **plans du type « contribution définie »**, les informations sont les suivantes, la Belgique représentant la totalité des engagements de ce type :

	Actif	Passif	Total
01/01/2019			
Comptes de résultats			
Coût des services rendus	710	-720	-9
Coûts financiers	197	-202	-5
Sous-total compte de résultats	907	-922	-15
Gain/(perte) - autres éléments du résultat global			
Impact provision ouverture	10,980	-11,786	-805
Taxes	-123	123	-
Changements hypothèses actuariels	180	-2,135	-1,955
Sous-total autres éléments du résultat global	11,037	-13,798	-2,761
31/12/2019	11,944	-14,720	-2,775

Hypothèses actuarielles retenues (pondérées)	2019	2018
Taux d'actualisation	0,6%	1,65-1,75%
Taux de rendement attendus des actifs du régime	0,6%	1,65-1,75%
Taux attendus d'augmentation des salaires (au-delà de l'inflation)	1,40%	0,25%
Taux d'inflation	1,75%	1,75%
Tables de mortalité	(MR/FR 5 ans pour la Belgique)	(MR/FR 5 ans pour la Belgique)
Durée de vie active moyenne résiduelle attendue	15,14	13,94

Les cotisations à verser aux **plans du type contribution définie** pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 sont estimées à 1.017 KEUR

Le taux d'actualisation utilisé pour les **plans du type contribution définie** des employés est de 0,6%, et celui utilisé pour les plans de pension des ouvriers est de 0,6%. Si le taux utilisé diminuait de 0,5%, la dette pour avantages au personnel du Groupe augmenterait de 1.089 KEUR. Si le taux utilisé augmentait de 0,5%, la dette pour les avantages au personnel du Groupe diminuerait de 972 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	31/12/2019	31/12/2018
Valeur de l'obligation des indemnités de fin de contrat de travail à l'ouverture	2.603	2.196
Mouvements de provision (annexe 21)	-970	407
Valeur de l'obligation des indemnités de fin de contrat de travail à la clôture	1.633	2.603
Moins : partie courante	-455	-792
Partie non courante	1.178	1.811

16.3. Autres avantages à long terme

Un bonus à long terme est comptabilisé au niveau du Groupe (324 KEUR).

Autres avantages à long terme	31/12/2019	31/12/2018
Valeur de l'obligation des avantages à long terme à l'ouverture	0	0
Indemnités provisionnées (versées) par l'employeur	324	203
Valeur de l'obligation des avantages à long terme à la clôture	324	203

17. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

Impôts différés	31/12/2019	31/12/2018
- Actif d'impôts différés	88	460
- Passifs d'impôts différés	-21.750	-23.357
TOTAL	21.662	22.897

Les mouvements de l'année se synthétisent comme suit :

	2019	2018
Solde au 1 ^{er} janvier	22.897	22.611
Charge/(Crédit) dans le compte de résultats	-747	-3
Imputation directe dans les autres éléments du résultat global	-489	289
Solde au 31 décembre	21.662	22.897

Situation des impôts différés par nature (+ actif, - passif)	31/12/2019	31/12/2018	Variation
- Elimination marge sur stock	383	6	377
- Provision pensions IAS 19R	694	76	618
- Immobilisations incorporelles et corporelles	-18.602	-19.619	1.017
- Réserves immunisées	-3.679	-3.729	50
- Autres (dont subsides, provisions et taxations étalées)	-457	369	-826
Situation nette d'impôts différés	-21.661	-22.897	1.236

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.

18. DETTES COMMERCIALES

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

	31/12/2019	31/12/2018
Fournisseurs	29.995	27.087
Factures à recevoir, notes de crédits à établir	6.813	9.443
Redevances communales à payer	1.680	2.172
Ristournes et promos à accorder	14.471	17.520
Autres	328	222
TOTAL	53.287	56.444

Les ristournes commerciales et promos à accorder représentent les montants provisionnés servant à couvrir les engagements commerciaux du Groupe Spadel vis-à-vis de ses clients. Ces dettes ont été estimées sur base des données contractuelles, des volumes de ventes réalisés durant l'exercice et tient compte des flux de facturation déjà établis en cours d'année.

19. AUTRES DETTES

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

	31/12/2019	31/12/2018
Subsides en capital	-	1.447
Produits à reporter	212	220
Charges à imputer	445	547
Dettes diverses	6.339	6.555
TOTAL	6.996	8.769
Moins : partie courante	-3.205	-3.954
Partie non courante	3.791	4.815

Les subsides en capital de 2018 sont liés aux investissements en immobilisations corporelles sur le site de Spa Monopole.

Les dettes diverses reprennent essentiellement la TVA (248 KEUR en 2019 contre 395 KEUR en 2018) ,d'autres taxes à payer (1.350 KEUR en 2019 contre 1.685 KEUR en 2018), un engagement relatif à la concession de Devin pour 3.378 KEUR.

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 2019	254	51	305
Comptabilisé au compte de résultats consolidé			
- Augmentation des provisions	150	-	150
- Reprises de montants inutilisés	-76	-12	-88
- Utilisations durant l'exercice	-	-25	-25
Au 31 décembre 2019	328	14	342

	Remise en état de sites	Autres	Total
Au 1^{er} janvier 2018	216	164	380
Comptabilisé au compte de résultats consolidé			
- Augmentation des provisions	38	11	49
- Reprises de montants inutilisés	-	-	-
- Utilisations durant l'exercice	-	-124	-124
Au 31 décembre 2018	254	51	305

Les provisions au 31 décembre 2019 sont classées en dettes courantes pour 52 KEUR et en dettes non courantes pour 290 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 SA et Spa Monopole.

21. FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel se ventilent comme suit :

	2019	2018
Salaires et rémunérations, incluant des indemnités de licenciement de 660 KEUR (2018 : 618 KEUR)	45.934	45.111
Charges de sécurité sociale	10.866	10.647
Pensions - avantages de type « cotisations définies »	419	1.289
Pensions - avantages de type « but à atteindre » (annexe 16.1)	842	599
Charges de prépensions	311	369
Utilisation de provisions prépensions (annexe 16.2)	-970	407
Autres	5.798	3.899
TOTAL	63.200	62.321

L'effectif moyen du personnel s'élevait à 1.281 personnes en 2019 (dont 794 ouvriers et 487 employés) et à 1.208 personnes en 2018 (dont 624 ouvriers et 584 employés).

22. AUTRES PRODUITS/(CHARGES) OPÉRATIONNELS

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

	2019	2018
Vente d'articles publicitaires et divers	815	1.114
Déchets vendus	89	171
Plus-values sur cessions d'immobilisations corporelles	780	152
Perte sur cession de la succursale UK	-2.381	-
Subsides	57	157
Locations diverses	38	749
Frais récupérés et autres produits opérationnels	13.494	29.869
Autres impôts et taxes	-3.796	-3.462
Moins-values sur cessions d'immobilisations corporelles	157	-106
Autres charges opérationnelles (dont pertes sur emballages étrangers, quotas de CO ₂ et réductions de valeur)	-618	-753
TOTAL	8.635	27.891

Les autres produits et charges opérationnels de 2019 comprennent une perte de 2.381 KEUR suite à la vente de la succursale UK par Spa Monopole (voir annexe 6.1).

Les autres produits et charges opérationnels de 2018 comprennent un gain de 22.295 KEUR relative à une réévaluation du nombre de bouteilles et casiers consignés en clientèle. Cette réévaluation avait conduit le Groupe à reconnaître une perte de 136 KEUR en 2017 (annexe 4.2.).

23. PRODUITS FINANCIERS

Les produits financiers se détaillent comme suit :

	2019	2018
Produits d'intérêt	339	9
Profits de change et écarts de conversion	3	39
Autres produits financiers	80	59
TOTAL	423	107

24. CHARGES FINANCIÈRES

Les charges financières se ventilent comme suit :

	2019	2018
Charge d'intérêts sur emprunts bancaires	500	700
Pertes de change sur transactions en devises - net	-48	56
Autres charges financières	-	475
Frais financiers sur engagements pensions	436	-40
Réduction de valeur actifs circulants	-	170
Écarts de conversion négatifs	80	-
TOTAL	968	1.361

25. IMPÔTS

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

	2019	2018
Impôts courants	8.756	14.351
Impôts différés (annexe 17)	-549	-31
Charge fiscale totale	8.207	14.320

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 :

	2019	2018
Bénéfice/(perte) avant impôts	35.182	52.317
Impôts calculés sur base du taux d'imposition belge (29,58% en 2019 et en 2018)	10.407	15.475
Effet des intérêts notionnels	-	-7
Effet du taux d'imposition dans les filiales étrangères	-2.437	-2.548
Déductions fiscales	-26	-24
Effet des dépenses non déductibles fiscalement	509	776
Effet de la double taxation des dividendes en provenance des filiales	-	376
Ajustement au titre de l'impôt exigible des périodes antérieures (relatif à des contrôles fiscaux)	-	-5
Impôts différés actifs sur Spadel UK	-	60
Impact impôts différés stock promotionnel	-	-9
Changement de taux de calcul des latences fiscales (France)	-689	-
Impact réduction taux imposition impôts différés - Belgique	-	-
Autres	443	226
Charge fiscale totale	8.207	14.320

26. PASSIFS LATENTS ET ACTIFS LATENTS

Au 31 décembre 2019, 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 2019 pour un montant de 8.912 KEUR (2018 : 1.623 KEUR).

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

Ainsi que renseigné en annexe 1.6, Spadel a contracté plusieurs contrats de location de bâtiments, matériel industriel et de matériel roulant.

Les contrats principaux concernent la location des panneaux solaires à Spa Monopole (pour lequel il existe une option d'achat) ainsi que la locations des voitures.

Au 31 décembre 2019, les engagements en matière de loyers minima futurs exigibles en vertu des contrats de locations simples non-résiliables se ventilent comme suit :

	31/12/2019	31/12/2018
A moins d'un an	2.045	3.604
De 1 à 5 ans	4.328	5.550
Plus de 5 ans	4	20
TOTAL	6.377	9.174

En 2019, les contrats de locations sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 16 (annexe 1.6). Le tableau de maturité est présenté en annexe 1.6.2.

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 1.458 KEUR (2018 : 1.532 KEUR).

28. INFORMATIONS RELATIVES AUX PARTIES LIÉES

28.1. Rémunération des principaux dirigeants

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

	2019	2018
Salaires et autres avantages à court terme	2.888	2.316
Autres avantages à long terme	407	309
TOTAL	3.296	2.625

Les primes d'assurances groupe versées en 2019 s'élèvent à 64 KEUR.

Les rémunérations totales des administrateurs de Spadel SA s'élèvent à 1.121 KEUR en 2019 (2018 : 1.252 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. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Dans ce contexte de pandémie du COVID 19, il est délicat d'estimer les conséquences et l'impact économique que cette crise aura pour le Groupe. Il convient d'ores et déjà de souligner les énormes efforts entrepris par les usines du Groupe afin d'assurer au mieux l'approvisionnement constant de ses produits auprès de ses clients et, in fine, de la population.

Le confinement de la population et la fermeture des lieux publics va immanquablement réduire la consommation « hors domicile » et dans le secteur horeca en particulier. Toutefois, il est probable qu'une partie de cette consommation sera déplacée vers le secteur de la grande distribution.

L'intensité et la durée de cette crise, ainsi que ses conséquences macro-économiques, incertaines à ce stade, seront déterminantes pour les conséquences financières sur les mois à venir.

Par ailleurs, le bilan solide du Groupe, caractérisé par un faible endettement financier et une position de trésorerie confortable, renforce notre confiance pour affronter sereinement cette crise.

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.

	2019	2018
Bénéfice/(perte) revenant aux actionnaires	26.975	37.997
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (en milliers)	4.150	4.150
Résultat de base par action (EUR par action)	6,50	9,16

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 2019 et 2018 se sont élevés respectivement à 8.300 KEUR (2€ brut ou 1,40 € net par action) et à 7.471 KEUR (1,80 € brut ou 1,26 € net par action). Un dividende de 2,00 € brut et 1,40 € net par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, représentant une distribution totale de 8.300 KEUR, sera proposé lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 11 juin 2020. Cette proposition de distribution n'est pas comptabilisée en dettes dans les états financiers au 31 décembre 2019.

32. ÉMOLUMENTS DU COMMISSAIRE ET DES PERSONNES QUI LUI SONT LIÉES

Emoluments du commissaire

32.1. Emoluments consolidés du commissaire pour la révision des comptes 2019 (dont 70.000 € au niveau de la maison-mère Spadel SA) : 119.000

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

- autres missions d'attestation : 45.264
- missions de conseils fiscaux : -
- autres missions extérieures à la mission révisoriale : -

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) : 20.000

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

- autres missions d'attestation : -
- missions de conseils fiscaux : 7.089
- autres missions extérieures à la mission révisoriale : -

COMPTES ANNUELS ABRÉGÉS DE SPADEL SA

I. BILAN ABRÉGÉ AU 31 DÉCEMBRE, EN KEUR

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

Conformément au Code des Sociétés et des Associations, les comptes annuels de Spadel SA 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 SA, Avenue des Communautés 110, 1200 Bruxelles.

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

	31/12/2019	31/12/2018
ACTIF		
Actifs immobilisés	129.232	129.870
II. Immobilisations incorporelles	1.427	926
III. Immobilisations corporelles	873	1.112
IV. Immobilisations financières	126.932	127.832
Actifs circulants	150.136	144.879
V. Créances à plus d'un an	-	-
VII. Créances à un an au plus	93.834	83.332
VIII. Placements de trésorerie	26.582	26.580
IX. Valeurs disponibles	28.154	33.788
X. Comptes de régularisation	1.566	1.179
TOTAL DE L'ACTIF	279.368	274.749
PASSIF		
Capitaux propres	182.744	165.323
I. Capital	5.000	5.000
IV. Réserves	161.857	151.010
V. Bénéfice reporté	15.887	9.313
Provisions et impôts différés	273	258
VII. Provisions pour risques et charges	273	258
Dettes	96.351	109.168
VIII. Dettes à plus d'un an	24.500	38.500
IX. Dettes à un an au plus	71.436	70.168
X. Comptes de régularisation	415	500
TOTAL DU PASSIF	279.368	274.749

2. COMPTES DE RÉSULTAT ABRÉGÉ, EN KEUR

	2019	2018
I. Ventes et prestations	152.787	164.524
II. Coût des ventes et prestations	-140.065	-151.337
III. Bénéfice d'exploitation	12.722	13.187
IV. Produits financiers	17.386	23.111
V. Charges financières	525	826
VI. Bénéfice courant avant impôts	29.583	35.473
VII. Produits exceptionnels	-	-
VIII. Charges exceptionnelles	-	-
IX. Bénéfice avant impôts	29.583	35.473
X. Impôts	-3.862	-3.782
XI. Bénéfice de l'exercice	25.721	31.691
XII. Prélèvement/(transferts) sur/aux réserves immunisées	-847	-748
XIII. Bénéfice à affecter	24.874	30.943

3. ÉTAT DU CAPITAL

	2019	2018
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 dématérialisées		
- Nominatives	3.891.840	3.880.625
- Dématérialisées	258.510	269.725
	Nombre d'actions	Nombre d'actions
G. Structure de l'actionariat au 31/12/2019		
1. Finances & Industries SA - Bruxelles		
Société contrôlée en droit par :	3.861.187	3.861.187
Société de participation financière Guyan (Luxembourg)		

DÉCLARATION 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 2019, 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 SA et de ses filiales comprises dans la consolidation;
- b) le rapport de gestion contient un exposé fidèle sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de l'émetteur et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés.

Bruxelles, le 27 mars 2020

Didier De Sorgher
Directeur Financier

Marc du Bois
Administrateur délégué

RAPPORT DU COMMISSAIRE



RAPPORT DU COMMISSAIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DE SPADEL SA SUR LES COMPTES CONSOLIDES POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de Spadel SA (la « Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Ce tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 13 juin 2019, conformément à la proposition du conseil d'administration émise sur recommandation du comité d'audit. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2021. Nous avons donc exercé le contrôle légal des comptes consolidés de la Société durant un exercice.

Rapport sur les comptes consolidés

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe, comprenant l'état consolidé de la situation financière au 31 décembre 2019, ainsi que l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que des notes reprenant un résumé des principales règles d'évaluation et d'autres informations explicatives. Ces comptes consolidés font état d'un total de l'état consolidé de la situation financière qui s'élève à EUR 388.475 milliers et d'un état consolidé du résultat global qui se solde par un bénéfice de l'année attribuable aux actionnaires de la Société de EUR 26.975 milliers.

À notre avis, ces comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidée du Groupe au 31 décembre 2019, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit approuvées par l'IAASB et applicables à la date de clôture et non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance.

Nous avons obtenu du conseil d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Observation – Événement postérieur à la date de clôture de l'exercice

En ce qui concerne la pandémie du COVID 19, nous attirons l'attention sur le point 13 du rapport de gestion et sur la note 29 ("Événements postérieurs à la date de clôture") des comptes consolidés. Le conseil d'administration y émet son avis que, bien que les conséquences de cette pandémie pourraient avoir un impact significatif sur les activités du Groupe en 2020, ces conséquences n'ont pas d'effet significatif sur la situation financière du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2019. Notre opinion ne comporte pas de réserve concernant ce point.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Perte de valeur des actifs incorporels

Description du point clé de l'audit

Comme décrit dans les notes 1.7 et 4.4 relatives aux tests de perte de valeur des actifs incorporels (en ce compris les sources, marques et goodwill), la Société revoit la valeur nette comptable de ses unités génératrices de trésorerie (« UGTs ») chaque année ou lorsqu'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste en une comparaison entre l'estimation de la valeur d'utilité de chaque UGT et sa valeur nette comptable (totalisant EUR 91,5 million pour les UGT tel que repris en note 7). L'évaluation des valeurs d'utilité est un jugement qui requiert des estimations concernant les projections des flux de trésorerie futurs associés aux UGTs, les besoins en fond de roulement, le taux d'actualisation et le taux de croissance du chiffre d'affaires à moyen et long terme.

Nous avons considéré ce point comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des soldes au bilan, du niveau du jugement et de l'expertise technique requise pour réaliser les tests de perte de valeur des actifs incorporels.

Nos procédures d'audit relatives au point clé de l'audit

- Nous avons évalué la conception et la mise en œuvre des contrôles internes relatifs au test de perte de valeur du goodwill et autres actifs incorporels (non amortis).
- Nous avons contrôlé la validité du modèle de test de perte de valeur utilisé et évalué si les formules sont correctement appliquées aux données reprises dans le modèle.
- Nous avons testé chacune des hypothèses clés utilisées dans le test de perte de valeur. Ces hypothèses clés concernent le taux d'actualisation, les besoins en fonds de roulement, les flux de trésorerie futurs et le taux de croissance.
- Nous avons impliqué nos spécialistes internes en matière d'évaluation pour comparer et évaluer la pertinence de ces hypothèses à partir de données externes comparables.

- Nous avons testé le niveau de précision des flux de trésorerie futurs sur base des données historiques disponibles et rapproché les données prévisionnelles utilisées avec les plans d'affaires approuvés par le Conseil d'Administration.
- Nous avons conclu sur le caractère approprié d'absence de perte de valeur sur les actifs considérés.
- Nous avons évalué le caractère approprié et l'exhaustivité des informations présentées dans la note 4.4 et ce conformément à la norme IAS 36.

Dettes relatives aux cautions

Description du point clé de l'audit

Le montant des dettes relatives aux cautions est enregistré parmi les dettes courantes et il représente une estimation du montant à rembourser par le Groupe aux clients qui resitueront les emballages consignés comme les bouteilles (en verre ou PET) et les casiers, principalement sur le marché belge, et sur les marchés néerlandais et français dans une moindre mesure. Les dettes relatives aux cautions s'élevaient à EUR 24.764 milliers au 31 décembre 2019. Comme décrit dans la note 4.2, le Groupe évalue annuellement ces dettes sur base d'une estimation des parcs de bouteilles et casiers consignés en clientèle au 31 décembre de chaque année. Un ajustement est réalisé si le montant s'écarte de plus de 10% de la valeur de référence calculée de manière indépendante par la direction.

L'évaluation des dettes relatives aux cautions revêt inévitablement un caractère approximatif et est influencé par la durée des retours et l'estimation du taux de non-retour des éléments consignés. Compte tenu du montant des dettes relatives aux cautions, de la complexité des calculs et de l'impact important des hypothèses retenues sur l'estimation du montant à reprendre dans les comptes consolidés, nous avons considéré cet élément comme un point clé de l'audit.

Nos procédures d'audit relatives au point clé de l'audit

- Lors de nos procédures intérieures, nous avons acquis une compréhension de l'environnement de contrôle interne relatif à l'estimation des dettes relatives aux cautions.
- Nous nous sommes assurés que la méthode d'évaluation des dettes relatives aux cautions appliquées pour la clôture comptable au 31 décembre 2019 correspondait à la méthode définie par le Groupe.
- Pour chaque entité importante du Groupe concernée, nous avons vérifié que les données relatives aux ventes utilisées pour l'estimation des dettes correspondaient aux données reprises dans la comptabilité.
- Nous avons contrôlé que les hypothèses clés retenues dans le modèle, à savoir l'estimation du taux de perte et du taux de rétention des bouteilles et casiers sur le marché, étaient appropriées sur base d'un historique des transactions observées sur le marché.
- Nous avons validé la caution unitaire pour chaque élément consignés sur base des données reprises dans la comptabilité.
- Nous avons validé l'exactitude arithmétique des calculs repris dans le modèle d'évaluation des dettes relatives aux cautions et avons validé la cohérence des méthodes au travers de revues analytiques.
- Nous avons réalisé une analyse de la sensibilité de l'estimation des dettes par rapport à la variation des hypothèses clés.

- Nous avons vérifié le caractère approprié et complet des informations reprises dans la note 4.2 des comptes consolidés par rapport aux exigences prévues par les normes IFRS.

Provisions relatives aux remises et promotions commerciales.

Description du point clé de l'audit

Les remises et promotions commerciales octroyées par le Groupe à ses clients sont comptabilisées en déduction du chiffre d'affaires (voir note 1.9 du rapport financier). Il existe un nombre important de contrats de vente intégrant des remises ainsi que des promotions commerciales basées sur les quantités vendues ou d'autres conditions contractuelles. En raison du nombre important de contrats et des conditions contractuelles spécifiques, l'évaluation des provisions enregistrées à la fin de l'exercice requiert une part importante d'estimation de la direction et consiste, en conséquence, un point clé de l'audit.

Nos procédures d'audit relatives au point clé de l'audit

- Nous avons acquis une compréhension de l'environnement de contrôle interne relatif aux processus liés à la reconnaissance des revenus et l'estimation des provisions pour les remises et provisions commerciales ainsi qu'évalué la conception et l'efficacité opérationnelle des dispositifs importants du contrôle interne.
- Afin d'évaluer la qualité du processus d'estimation des provisions pour les remises et provisions commerciales développé par la direction, nous avons investigué et discuté de la justification des corrections passées sur l'exercice précédent.
- Nous avons rapproché la base des données reprenant notamment les volumes vendus (exprimés en litre et en valeur) par client, servant au calcul des remises et provisions commerciales avec le chiffre d'affaires reconnu en comptabilité au 31 décembre 2019.
- Pour les contrats les plus importants ainsi qu'un échantillon de contrats statistiques, nous avons contrôlé que les dispositions contractuelles relatives aux remises et promotions commerciales étaient correctement appliquées durant l'exercice et reprises en considération pour le calcul des provisions enregistrées.
- Pour certaines remises et promotions commerciales déjà créditées à la date de nos contrôles, nous avons comparé les montants octroyés après la clôture comptable avec les provisions comptabilisées à la clôture de l'exercice. Nous avons investigué et discuté de la justification des différences constatées.
- Nous avons effectué une revue analytique en comparant le montant des remises et promotions commerciales octroyées durant l'année par rapport à l'évolution du chiffre d'affaires. Nous avons également analysé l'évolution des provisions significatives enregistrées à la fin de l'exercice par rapport à l'année précédente.
- Nous avons testé les écritures manuelles de clôture significatives impactant les comptes liés au chiffre d'affaires et aux provisions pour les remises et promotions commerciales.
- Nous avons vérifié la bonne application de la norme IFRS15 sur les dits contrats ainsi que le caractère complet des informations reprises dans le rapport financier.



Autre point

Les comptes consolidés de Spadel SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ont été audités par un autre commissaire qui a exprimé dans son rapport en date du 15 avril 2019, une opinion sans réserve sur ces comptes consolidés.

Responsabilités du conseil d'administration relatives 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 (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe au conseil d'administration d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si le conseil d'administration a l'intention de mettre le Groupe en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future du Groupe ni quant à l'efficacité ou l'efficacité avec laquelle le conseil d'administration a mené ou mènera les affaires du Groupe.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;



- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le conseil d'administration, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par le conseil d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si ces derniers reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle;
- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du Groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation n'en interdit la publication.

Autres obligations légales et réglementaires

Responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés, du rapport distinct sur l'information non-financière et des autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés.



Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés, le rapport distinct sur l'information non-financière et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice, et a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés, à savoir: Profil, Message du Président et du CEO, Faits marquants, Chiffres clés, Source of Change, Nos marques, Nos régions et Nos ressources humaines et nos autres services, comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non-financière requise par l'article 3:32, §2 du Code des sociétés et des associations a été reprise dans un rapport distinct qui fait partie de la section « La responsabilité sociétale et environnementale de notre entreprise » du rapport annuel sur les comptes consolidés. Ce rapport sur les informations non-financières contient les informations requises par l'article 3:32, §2 du Code des sociétés et des associations et concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice. Pour l'établissement de cette information non-financière, la Société s'est basée sur le référentiel Global Reporting Initiatives (ci-après « GRI »). Conformément à l'article 3:80, §1, 5° du Code des sociétés et des associations, nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non-financière est établie conformément au référentiel GRI précité.

Mentions relatives à l'indépendance

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes consolidés.



Autres mentions

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Sint-Stevens-Woluwe, le 21 avril 2020

Le commissaire
PwC Reviseurs d'Entreprises SRL
Représenté par

Griet Helsen
Réviseur d'Entreprises

Tableaux GRI

CSR Platform	GRI Disclosure	Sujet	Unit	Data 2018	Data 2019	Information supplémentaire
	102-1	Organisation profile				Cf. p. 2-3
	102-2	Activities, brands, products, and services				Cf. p. 28-33 ; p. 34-41
	102-3	Location of headquarters				Avenue des Communautés 110 B-1200 Woluwé-Saint-Lambert
	102-4	Location of operations				Cf. p. 34-35
	102-5	Ownership and legal form				Cf. p. 65 ; p. 78
	102-6	Markets served				Cf. p. 34-41
	102-7	Scale of the organisation				Cf. p. 10
	102-8	Information on employees and other workers				Cf. p. 10 ; p. 35
	102-9	Supply chain				Cf. p. 57
	102-10	Significant changes to the organisation and its supply chain				Brecon Carreg a été cédée en décembre 2019. Les données reprises dans ce rapport comprennent les données de Brecon Carreg, sauf indication contraire.
	102-11	Precautionary principle or approach				Cf. p. 64 du rapport annuel pour la gestion des risques ; cf. p. 43 pour les informations non financières

CSR Platform	GRI Disclosure	Sujet	Unit	Data 2018	Data 2019	Information supplémentaire
	102-12	External initiatives				<p>Mondiales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spadel a signé un partenariat de 3 ans avec « The SeaCleaners », qui opère à l'échelle mondiale dans le domaine du nettoyage des océans et de la sensibilisation autour des déchets marins. • Spadel participe au « Global Commitment of the Ellen MacArthur Foundation ». Ceci inclut une obligation de rapportage annuel. • Spadel a approuvé les « Science Based Targets ». Ceci inclut une obligation de rapportage. <p>Belgique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spadel est partenaire du projet européen « Life Ardennes Liégeoises », qui a pour but de revaloriser les sites naturels des Hautes Ardennes. • Spadel adhère au Belgian Pledge, un engagement des entreprises alimentaires pour des pratiques publicitaires responsables. • Spadel est partenaire fondateur de Goodplanet Belgium. <p>Bulgarie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Bulgarie, Devin a mis en place un partenariat récurrent avec les médias (campagnes sans marque) pour la promotion d'une hydratation saine via des programmes éducatifs. Devin soutient également un programme scolaire en trois étapes dans les écoles secondaires (workshop) sur ce même thème, ainsi que sur les thématiques du « zero déchet sauvage » et du recyclage en partenariat avec Ecopack et BCause. <p>Pays-Bas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spadel a signé un partenariat de 3 ans avec IVN Natuureducatie. Spadel et IVN « Nature Education » vont concentrer leur approche sur les thèmes de la biodiversité et des déchets sauvages. • Aux Pays-Bas, Spadel a signé l'accord « Gezonde voeding op scholen », une initiative du Voedingscentrum et de l'organisation JOGG. <p>France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carola est un membre actif d'Initiatives Durabels (Idée Alsace), un réseau local d'entreprises en faveur du développement durable. • Carola et Wattwiller font partie des premières PME françaises à avoir été labellisées « Entrepreneurs + Engagés ». <p>Royaume-Uni - Pays de Galles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brecon Mineral Water signe la Sustainable Development Charter du gouvernement gallois. • Partenariat avec Run 4 Wales et Recycle for Wales.
	102-13	Membership of associations				Cf. indicateur 102-12
	102-14	Statement from senior decision-maker				Avant-propos du Président et du CEO : vision, valeurs, ambition et leadership, engagements et principales priorités ; p. 3 ; p. 5-7
	102-16	Values, principles, standards, and norms of behaviour				Les valeurs de Spadel sont: agility, ownership, excellence et togetherness. Cf. www.spadel.com
	102-18	Governance structure				Pour la partie RSE : cf. p. 41 Rapport Annuel 2018 ; En général : cf. p. 67

CSR Platform	GRI Disclosure	Sujet	Unit	Data 2018	Data 2019	Information supplémentaire
	102-40	List of stakeholder groups				Dans le cadre de nos activités régulières, de nombreux contacts avec les parties prenantes ont eu lieu. Les engagements Source of Change ont été lancés en juin 2019, suivis de rencontres individuelles avec les principales parties prenantes de tous nos marchés (voir également p. 41 Rapport RSE 2018). La plateforme en ligne Source of Change a été lancée et comprend des mises à jour régulières et un bulletin d'information destiné aux parties prenantes. Une première consultation des parties prenantes internes a été organisée autour de la matérialité de notre nouvelle stratégie RSE 2025, les parties prenantes externes seront consultées en 2020.
	102-41	Collective bargaining agreements				En Belgique, tous les travailleurs relèvent d'une CCT
	102-42	Identifying and selecting stakeholders				Cf. indicateur 102-40
	102-43	Approach to stakeholder engagement				Cf. indicateur 102-40
	102-44	Key topics and concerns raised by stakeholders				Cf. indicateur 102-40
	102-45	Entities included in the consolidated financial statements				Cf. p. 34-35; p. 99
	102-46	Defining report content and topic boundaries				Cf. p. 43 ; p. 42-43 Rapport RSE 2018
	102-47	List of material topics				Cf. p. 43
	102-48	Restatements of information				-
	102-49	Changes in reporting				Brecon Carreg a été cédée en décembre 2019. Les données reprises dans ce rapport comprennent les données de Brecon Carreg, sauf indication contraire.
	102-50	Reporting period				1 ^{er} janvier 2019 - 31 décembre 2019
	102-51	Date of most recent report				Avril 2019 sur base des données 2018. Ce rapport est disponible sur www.sustainabilityspadel.com
	102-52	Reporting cycle				Actualisation annuelle des données de base, une mise à jour permanente des actions et des progrès durant l'année.
	102-53	Contact point for questions regarding the report				Ann Vandenhende CSR Manager a.vandenhende@spadel.com
	102-54	Claims of reporting in accordance with the GRI Standards				Le présent rapport a été établi conformément aux GRI Standards, niveau CORE [essentiels].
	102-55	GRI content index				Cf. p. 125

CSR Platform	GRI Disclosure	Sujet	Unit	Data 2018	Data 2019	Information supplémentaire
	102-56	External assurance				Les données relatives au carbone et à l'eau ont été auditées en 2018. Dans l'attente des nouvelles thématiques de la stratégie RSE 2025, il a été décidé cette année de ne pas faire appel à un audit externe.
	103-1 G4 DMA,a	Explanation of the material topic and its boundary				Cf. p. 42. Le rapport explique brièvement pourquoi chaque pilier de la stratégie de développement durable constitue un enjeu matériel.
	103-2	The management approach and its components				Cf. p. 42. Le rapport explique brièvement pourquoi chaque pilier de la stratégie de développement durable constitue un enjeu matériel.
	103-3	Evaluation of the management approach				Une description de la gouvernance de la stratégie RSE est disponible à la p. 41 du rapport RSE 2018
Topic specific disclosures linked to CSR Strategy						
Sustainability in everyone's job	404-2	Number of trainings on sustainability for the employees of the Group Spadel	#	7	7	Cf. p. 44
1 citizen day per employee	413-1	Number of participants from the Group Spadel to the citizen days	#	94	139	Cf. p. 45
To be a best workplace	-	Trust Index score for the Group Spadel, according to the Great Place to WorkTM questionnaire	%	64	-	Cf. p. 46
	401-1	Personnel turnover	%	15,84 (incl. Brecon Carreg)	14,88 (excl. Brecon Carreg)	Rotation du personnel Spadel en 2019 : 14,88% (excl. Brecon Carreg)
	403-1 (2016)	Welfare and safety of employees	%	100	100	Le bien-être et la sécurité des employés et de leur environnement de travail est contrôlé par Spadel au niveau du Groupe. Ceci est fait par le CPPT (« Committee for Prevention and Protection at Work »), qui assure le bien-être et la sécurité des employés.
	403-2 (2016)	Absenteeism	%	3,63 (incl. Brecon Carreg)	3,44 (excl. Brecon Carreg)	Absentéisme dans le Groupe Spadel (hors Brecon Carreg) a atteint 3,44% en 2019.
	404-1	Employee trainings	hours	27 (incl. Devin)		En moyenne 27 heures de formation ont été organisées par travailleurs en 2018, ce qui représente une dépense totale de € 658.638.
	405-1	Distribution men/women	%	Men : 60,8 Women : 39,2	Men : 63,1 Women : 36,9	
	406-1	Complaints concerning discrimination	#	None (incl. Devin)	None (incl. Devin)	Aucune plainte n'a été introduite en matière de discrimination en 2019.

CSR Platform	GRI Disclosure	Sujet	Unit	Data 2018	Data 2019	Information supplémentaire	
	407-1 408-1 409-1 412-1	Ecovadis ranking of the Group Spadel		Edition nouvelle en 2019	-	Avec un score global de 65/100, Spadel a reçu la note «Gold» d'EcoVadis en mai 2017. L'audit n'a recensé aucun risque pour la liberté d'association et de négociation collective ni aucun incident en matière de travail des enfants ou de travail forcé.	
Topic Specific disclosures not linked to CSR Strategy	204-1		Purchases within 500 km range	%	100	90	Cf. p. 46. 61 fournisseurs sur un total de 68 fournisseurs stratégiques sont situés dans une zone de 500 km. Tous les fournisseurs sont localisés en Europe Occidentale dans une zone maximale de 1.300 km.
	308-1 414-1		Percentage of new strategic suppliers screened by Ecovadis	%	100	100	Cf. p. 46. En 2019, 2 fournisseurs stratégiques ont été ajoutés, chacun en raison d'un programme d'investissement. L'évaluation était encore en cours lors de la publication de ce rapport.
	308-2		Evaluation of strategic suppliers (Ecovadis)	%	94	96	65 fournisseurs stratégiques sont évalués et suivis par Ecovadis. 2 fournisseurs utilisent une autre méthode d'évaluation de durabilité (Sedex). 1 fournisseur (maintenance) a été relancé. En Bulgarie (Devin), 80% des fournisseurs stratégiques ont été évalués.
	308-2	Evaluation of strategic suppliers (SSPP)	%	92	88	Cf. p. 46. Tous les fournisseurs ont été invités à signer le «Spadel Sustainable Procurement Policy» (SSPP). 7 fournisseurs n'ont pas retourné le SSPP. Le SSPP a été signé par 100% des fournisseurs stratégiques de Devin.	
	407-1 408-1 409-1 412-1	Identified risks in the supply chain	#	0	0	Cf. p. 46. Dans le cadre de l'évaluation menée par Ecovadis, aucun fournisseur stratégique n'a obtenu la cote «high risk».	
100% bee-friendly	304-3		Protection of water resources	ha	30.750 (incl. Devin)	30.750 (incl. Devin)	21.950 hectares hors Brecon Carreg
	304-3		Protective measures taken, partnerships (Beediversity), status Life+,...	%	85% (incl. Devin)	85% (incl. Devin)	Cf. p. 47-48
«Gold» European Water Stewardship	-		Numer of sites 'Gold' rated	#	1	1	Cf. p. 48
	303-1	Water consumption	million litres	1.483	1.411	En 2019, le processus d'embouteillage du Groupe Spadel a nécessité 1.411 millions de litres d'eau. Il s'agissait à 100% d'eau souterraine.	
	303-2	Water exploitation index	%	<10 (Spa, Bru, Brecon)	<10 (Spa, Bru, Brecon)	Cf. p. 11 ; p. 48	
	303-3	Water reuse	million litres	57,5	51,9	Cf. p. 49	

CSR Platform	GRI Disclosure	Sujet	Unit	Data 2018	Data 2019	Information supplémentaire
	306-1	Water discharge	million litres	702,9 (incl. Devin)	634,3 (incl. Devin)	Le volume total d'eaux résiduaires s'élevait à 634,3 millions de litres en 2019. 86 % de ce volume passe par une installation de nettoyage biologique et physique ou un système public de purification de l'eau appliquant le même traitement. Il n'y a qu'en Bulgarie que l'infrastructure de traitement de l'eau n'est pas encore terminée. Devin = 86.187 m ³ , Brecon = 165.453m ³ , Spa = 281.352m ³ , Bru = 26.729 m ³ , Carola = 63.725 m ³ , Wattwiller = 10.903 m ³
	307-1	Penalties or objections to formal procedures - environment	#	None (incl. Devin)	None (incl. Devin)	Spadel respecte toutes les législations nationales, européennes et mondiales. Le Groupe n'a écopé d'aucune sanction financière ou non financière sur le plan écologique, économique ou social.
Water use ratio 1,6 l/l	303-3	Water use ratio	litre/litre	1,58	1,56	Cf. p. 49. Entre 2010 et 2019, Spadel a réduit son « Water use Ratio » de 56 % par litre.
Carbon neutral - general	305-1	Direct (Scope 1) GHG emissions	tonnes CO ₂ -eq	13.257 (excl. Devin); 11.377 *recalculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	9.821 *calculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	* En 2019, la Commission européenne a défini une nouvelle méthodologie dénommée « PEF » (Product Environmental Footprint) basée sur 16 indicateurs comprenant le changement climatique (« Carbon Footprint »). Toutes les données (2010) ont été recalculées. En 2010 : 16.038
	305-2	Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	tonnes CO ₂ -eq	926 (excl. Devin); 6.722 *recalculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	7.390 *calculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	* En 2019, la Commission européenne a défini une nouvelle méthodologie dénommée « PEF » (Product Environmental Footprint) basée sur 16 indicateurs comprenant le changement climatique (« Carbon Footprint »). Toutes les données (2010) ont été recalculées. En 2010 : 4.968
	305-3	Other indirect (Scope 3) GHG emissions	tonnes CO ₂ -eq	91.695 (excl. Devin); 124.690 *recalculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	117.177 *calculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	* En 2019, la Commission européenne a défini une nouvelle méthodologie dénommée « PEF » (Product Environmental Footprint) basée sur 16 indicateurs comprenant le changement climatique (« Carbon Footprint »). Toutes les données (2010) ont été recalculées. En 2010 : 114.419
	305-4	GHG emissions intensity	g CO ₂ -eq/ litre	157 (excl. Devin); 156 *recalculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	147 *calculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	* En 2019, la Commission européenne a défini une nouvelle méthodologie dénommée « PEF » (Product Environmental Footprint) basée sur 16 indicateurs comprenant le changement climatique (« Carbon Footprint »). Toutes les données (2010) ont été recalculées. En 2010 : 179

CSR Platform	GRI Disclosure	Sujet	Unit	Data 2018	Data 2019	Information supplémentaire
	305-5	Carbon footprint reduction	%	-26 (excl. Devin); -13 *recalculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	-18 *calculation with European methodology (PEF) and (incl. Devin)	* En 2019, la Commission européenne a défini une nouvelle méthodologie dénommée « PEF » (Product Environmental Footprint) basée sur 16 indicateurs comprenant le changement climatique (« Carbon Footprint»). Toutes les données (2010) ont été recalculées. En 2010 : 179
Carbon neutral by renewable energy	302-1	Energy consumption	MWh	88.029 (excl. Devin)	72.318 (excl. Devin) 83.276 (incl. Devin)	
	302-1	Renewable energy consumption	%	42 (excl. Devin)	39 (excl. Devin) 35 (incl. Devin)	Spadel (Devin inclus) utilise 35% d'énergies renouvelables (principalement de l'électricité verte et des pellets de bois à Devin).
	302-4	Energy efficiency	%	-6 (excl. Devin)	-23 (excl. Devin) *11 (incl. Devin)	Bien que les ventes aient augmenté de 24% par rapport à 2010, la consommation énergétique a baissé de 23% (hors Devin). * et incl. Devin la consommation d'énergie a baissé de 11%, bien que les ventes aient augmenté de 78% par rapport à 2010.
	302-4	Energy reduction per bottled litre	% / litre	-28 (excl. Devin)	-37 (excl. Devin) *-50 (incl. Devin)	Avec une consommation de 0,091 kWh par litre embouteillé, Spadel a enregistré une baisse de 37% par rapport à 2010 (hors Devin). * et en y incluant Devin, une baisse de 50%
Carbon neutral by sustainable packaging	301-1	Total material use	tonnes	23.662 (excl. Devin)	21.261 (excl. Devin)	En 2019, Spadel a utilisé 21.161 tonnes de matières premières. Ce chiffre englobe l'ensemble des matériaux d'emballage primaire, secondaire et tertiaire (hors emballages réutilisables comme les palettes réutilisables). La baisse par rapport à 2018 est due à une baisse dans l'usage du plastique PET.
	301-2	Total recycled material use	%	20 (excl. Devin)	10,3 (excl. Devin)	En 2019, la part des matériaux recyclés dans les produits s'élevait à 10,3%. Spadel met un point d'honneur à innover constamment au niveau de ses produits et de ses processus. Cette baisse du pourcentage par rapport aux années précédentes s'explique par l'évolution de l'offre de produits. Spadel a temporairement réduit l'utilisation du rPET étant donné la difficulté de s'approvisionner en rPET de qualité, vu la demande croissante sur le marché. Avec nos engagements de Source of Change nous avons l'ambition de sérieusement accroître ces pourcentages dans les années à venir.
Carbon neutral by green logistics	305-3	Achievements Lean and Green plan			Lean and Green «Star» obtained by Spadel Benelux	Cf. p. 20
To promote hydration	413-1	Strategic partnerships in each market	#	4 (incl. Brecon Carreg)	3 (excl. Brecon Carreg)	Cf. p. 51

CSR Platform	GRI Disclosure	Sujet	Unit	Data 2018	Data 2019	Information supplémentaire
100% natural & low caloric drinks	416-1	Average calorie content of flavoured waters and lemonades	kcal/100 ml	11,4	8,8	Cf. p. 51
	416-1	Products according to Spadel naturality framework	%	100	100	Cf. p. 51
Topic Specific disclosures not linked to CSR Strategy						
	201-1	Turnover (before tax)	million euro			Cf. p. 10
	206-1	Legal anti-competition actions	#	0	0	En 2019, aucune procédure juridique n'a été intentée à l'encontre de Spadel pour cause de comportement anticoncurrentiel.
	415-1	Political contributions	#	0	0	Spadel n'accorde aucun appui politique.
	416-2	Number of takebacks	#	0	0	Aucune reprise n'a été nécessaire en 2019.
	417-1	Information on the label				Spadel respecte le Règlement (UE) 1169/2011 du Parlement européen et du Conseil du 25 octobre 2011 en matière d'étiquetage et de présentation des denrées alimentaires et de la publicité faite à leur égard. Pour toutes les eaux et les boissons (sans alcool), l'étiquette mentionne les ingrédients. Les informations en matière de destination des emballages sont volontaires et mentionnées sur 35% de la gamme. Nos emballages à usage unique doivent être recyclés : le Point Vert (Fostplus) figure donc sur tous les emballages à usage unique destinés à la Belgique et la poubelle est mentionnée sur les emballages destinés aux Pays-Bas. Pour la France, nous apposons le logo TRIMAN sur nos emballages ou nos sites web, comme l'autorise la législation en vigueur. Les produits de Brecon Carreg respectent le règlement (UE) 1169/2011. Les produits de Devin ne sont pas encore concernés par les procédures du Groupe.
	417-2	Violations of label information	#	0	0	Aucune infraction n'a été constatée en 2019.
	417-3	Violations of voluntary marketing codes	#	0	0	Aucune infraction n'a été constatée en 2019.
	418-1	Violations of confidentiality of information	#	0	0	Aucune infraction n'a été constatée en 2019.
	419-1	Fines and non-monetary sanctions	#	0	0	Aucune infraction n'a été constatée en 2019.

Contacts

SPADEL SA

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

SPADEL NEDERLAND

Brieltjenspolder 28d
4921 PJ Made (Pays-Bas)
Tél. +31 (0)162 69 0760
Fax +31 (0)162 69 07 61
spadelnl@spadel.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 RIBEAUVILLÉ

48, Route de Berghheim
68150 Ribeauvillé (France)
Tél. +33 (0) 3 89 73 24 24
Fax +33 (0) 3 89 73 30 50
contact@carola.fr
www.carola.fr

DEVIN HEADQUARTERS

Tintyava St 13B
Sofia 1113 (Bulgarie)
Tél. +359 (0)70 017 707
office@devin-bg.com

DEVIN BOTTELINGSITE

6 Vasil Levski St.
Devin 4800 (Bulgarie)
Tél. +359 30 413 100
factory@devin-bg.com

INVESTOR RELATIONS

Investor Relations Contacts

Marc du Bois

CEO Spadel Group
Avenue des Communautés 110
B-1200 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 702 38 21

Didier De Sorgher

Avenue des Communautés 110
B-1200 Bruxelles
Tél. +32 (0)2 702 38 71

Spadel



WATTWILLER



Avenue des Communautés 110, B-1200 Bruxelles, Belgique • Tél. +32 (0)2 702 38 11 • Fax +32 (0)2 702 38 12 • corporateaffairs@spadel.com • www.spadel.com

