



SPADEL SA

Rapport du commissaire à l'assemblée générale des actionnaires
sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2019

Le 21 avril 2020

**RAPPORT DU COMMISSAIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES DE
SPADEL SA SUR LES COMPTES ANNUELS POUR L'EXERCICE CLOS LE
31 DECEMBRE 2019**

Dans le cadre du contrôle légal des comptes annuels de Spadel SA (la « Société »), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes annuels 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 exercé le contrôle légal des comptes annuels de la Société durant un exercice.

Rapport sur les comptes annuels

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes annuels de la Société, comprenant le bilan au 31 décembre 2019, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe. Ces comptes annuels font état d'un total du bilan qui s'élève à EUR 279.367.610 et d'un compte de résultats qui se solde par un bénéfice de l'exercice de EUR 25.721.290.

À notre avis, ces comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Société au 31 décembre 2019, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable 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 annuels* » du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes annuels 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 l'annexe C.6.14 des comptes annuels ("Événements postérieurs à la date de clôture") et sur le point 6 du rapport de gestion. Le conseil d'administration y émet son avis que, bien que les conséquences de cette pandémie pourraient avoir un impact significatif sur les activités de la Société en 2020, ces conséquences n'ont pas d'effet significatif sur la situation financière de la Société 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 annuels de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes annuels 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.

Provisions relatives aux remises et promotions commerciales.

Description du point clé de l'audit

Les remises et promotions commerciales octroyées par la Société à ses clients sont comptabilisées en déduction du chiffre d'affaires (ristournes annuelles et coupons) et en services et biens divers (coopérations commerciales et promotions spécifiques). 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.

Perte de valeur sur les immobilisations financières envers les entreprises liées

Description du point clé de l'audit

Au 31 décembre 2019, la rubrique « immobilisations financières envers les entreprises liées » s'élève à EUR 126.917.539 et représente donc une partie significative du total bilantaire. Ces participations et prêts font l'objet de réductions de valeur en cas de moins-value ou de dépréciation durable et justifiée par la situation financière, la rentabilité ou les perspectives d'avenir de la filiale concernée. L'appréciation du caractère durable requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (valeur des capitaux propres) ou à des éléments prévisionnels (modèle basé sur le flux de trésorerie futurs). 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.

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 sur les immobilisations financières.
- 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 revu les procès-verbaux du conseil d'administration de la Société et tenu des réunions avec la direction et les auditeurs des filiales afin d'identifier des indicateurs d'une éventuelle perte de valeur.
- Nous avons considéré les résultats des analyses de sensibilité préparées par la direction.
- Nous avons conclu sur le caractère approprié d'absence de perte de valeur.

Autre point

Les comptes annuels 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 annuels

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe au conseil d'administration d'évaluer la capacité de la Société 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 la Société 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 annuels

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels 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 comprenant notre opinion. Une assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permette 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 annuels 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 annuels en Belgique. L'étendue du contrôle légal des comptes ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la Société ni quant à l'efficacité ou l'efficacité avec laquelle le conseil d'administration a mené ou mènera les affaires de la Société.

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 annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Nous 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 de la Société;
- 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 de la Société 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 annuels 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. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire la Société à cesser son exploitation;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes annuels et évaluons si ces derniers reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

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 annuels 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, du rapport distinct sur l'information non-financière et des documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité ainsi que du respect du Code des sociétés et des associations (à partir du 1 janvier 2020) et du Code des sociétés (jusqu'au 31 décembre 2019) et des statuts de la Société.

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, le rapport distinct sur l'information non-financière, certains documents à déposer conformément aux dispositions légales et réglementaires, et le respect des statuts et de certaines dispositions du Code des sociétés et des associations (à partir du 1 janvier 2020) et du Code des sociétés (jusqu'au 31 décembre 2019), ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes annuels pour le même exercice, et a été établi conformément aux articles 3:5 et 3:6 du Code des sociétés et des associations.

Dans le cadre de notre audit des comptes annuels, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion comporte 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.

Mention relative au bilan social

Le bilan social, à déposer à la Banque nationale de Belgique conformément à l'article 3:12, § 1^{er}, 8° du Code des sociétés et des associations, traite, tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par ce code et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans le cadre de notre mission.

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 annuels et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des comptes annuels visées à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe des comptes annuels.

Autres mentions

- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.
- La répartition des résultats proposée à l'assemblée générale est conforme aux dispositions légales et statutaires.
- Nous n'avons pas à vous signaler d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des sociétés et des associations (à partir du 1 janvier 2020) et du Code des sociétés (jusqu'au 31 décembre 2019)
- 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.
- Nous avons évalué les conséquences patrimoniales pour la Société de la décision prise en conflit d'intérêt telles que décrites en annexe du rapport de gestion dans l'extrait du procès-verbal de la décision du conseil d'administration du 27 mars 2020. Celles-ci concernent la rémunération annuelle de base de l'administrateur délégué et l'éligibilité au « Long Term Incentive plan » (plan 2019-2021, payable en 2022).

Sint-Stevens-Woluwe, le 21 avril 2020

Le commissaire
PwC Reviseurs d'Entreprises SRL
Représenté par



Griet Helsen
Réviseur d'Entreprises

SPADEL S.A.

Rapport de Gestion du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale du 11 juin 2020

Ce rapport de gestion et les comptes annuels qui l'accompagnent sont ceux de la maison-mère du groupe, Spadel S.A. Outre l'activité de coordination des différentes filiales, Spadel commercialise les produits du Groupe en Belgique, au Luxembourg et dans les pays où nous ne disposons pas de filiale. Les comptes annuels consolidés et le rapport de gestion y relatif vous sont présentés séparément.

1. Commentaires relatifs aux résultats de 2019

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Spadel S.A. 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.

47

Cette évolution résulte des principaux éléments favorables et défavorables suivant :

Eléments 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

Eléments 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 Ribeauvillé. 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 EUR à comparer avec 30.942.522 EUR en 2018.

2. Investissements

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles réalisés en 2019 se sont élevés à 0,9 million d'euros. Il s'agit principalement de l'achat de licences et de matériel informatique.

3. Innovation

Les principales innovations commercialisées au cours de l'année 2019 sont :

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 24X25 cl et 18x50 cl
Bru	Nouvelles bouteilles PET dans les formats 125 cl et 50 cl

4. Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société

Le Conseil d'administration ne relève aucun élément susceptible d'avoir une influence notable sur le développement de la Société.

47

5. Répartition bénéficiaire

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) :

1. Distribution d'un dividende brut de 2,00 Euro (1,40 net) par action aux 4.150.350 actions qui y ont droit	8.300.700
2. Dotation aux réserves disponibles	10.000.000
3. 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.

6. 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 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.

7. Existence de succursale

La Société ne présente pas de succursale établie tant en Belgique qu'à l'étranger.

8. Utilisations d'instruments financiers

La Société ne fait pas usage d'instruments financiers au sens de l'article 96,8° du Code des sociétés (instruments de couverture/dérivé). La politique de gestion des risques est détaillée au point 9 ci-après.

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

10. Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

10.1. La Charte de Gouvernement d'Entreprise

10.1.1. Le Code 2009

La Charte de Gouvernement d'Entreprise de Spadel définit ses règles de gouvernance. Elle a été arrêtée originellement par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 30 mars 2006. La Charte a été revue à plusieurs reprises pour refléter les modifications ou adaptations intervenues depuis. La dernière modification date du 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 1er 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 1er janvier 2020.

10.1.2. Autres pratiques de Gouvernement d'Entreprise

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

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

10.2.1. Contrôle interne

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

Le Comité d'Audit est chargé, entre autres, des missions suivantes :

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

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 1er janvier 2012 sur la base d'une cartographie des risques approuvée par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 15 novembre 2011. L'Auditeur Interne fait également régulièrement 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 :

47

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

10.2.2. Contrôle externe

Le mandat du Commissaire est exercé par PwC Réviseurs d'Entreprises SCRL, représenté par Monsieur Griet Helsen. PwCa 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.

10.3. 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.

W

La Société a reçu des notifications au titre de l'article 74 § 8 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, datées du 30 août 2019 émanant de Monsieur Marc du Bois, Guyan Invest SRL, 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	% du total
FINANCES & INDUSTRIES SA – Bruxelles	3.861.187	93,03
PUBLIC	289.163	6,97
TOTAL	4.150.350	100,00

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

Au 31 décembre 2019, l'actionnariat 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.

10.4. 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.

10.5. 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.

10.5.1. Le Conseil d'Administration

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
Le Baron Vandemoortele	Administrateur Indépendant	2020
M.O.S.T. SRL, dont le représentant permanent est Monsieur Frank Meysman	Président du Conseil d'Administration	2020
Familia Numerosa B.V., dont le représentant permanent est Monsieur Roel van Neerbos	Administrateur indépendant	2021
Barbara du Bois	Administrateur	2022
UpsilonLab B.V., 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 :

- 1er 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;
- 2e trimestre : sujets divers en fonction de l'évolution de la situation;
- 3e trimestre : arrêté de la situation semestrielle et du communiqué sur les résultats semestriels;
- 4e trimestre : approbation des budgets et plans d'investissements pour l'année suivante.

10.5.2. Comités créés par le Conseil

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. SRL avec comme représentant permanent Monsieur Frank Meysman, Cofimatra SA avec comme représentant permanent Monsieur Roland Vaxelaire et Familia Numerosa B.V. avec comme représentant permanent Roel van Neerbos.

Le 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. SRL avec comme représentant permanent Monsieur Frank Meysman (Président), 21-22 SAS avec comme représentant permanent Anne-Charlotte Amory et UpsilonLab B.V. 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.

W7

10.5.3. 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.

10.5.4. 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.

10.6. 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
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 ⁶
Tatiana Goeminne	Group HR Director ⁷
Le Comité Exécutif s'est réuni 28 fois en 2018.	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 Jusqu'au 17 mai 2019 ⁷ Depuis le 16 septembre 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.

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

10.7.1. 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'acquérir des actions.

Cette rémunération se présente comme suit :

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION:

	Pour les 5 réunions fixes	Par réunion additionnelle	
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.

10.7.2. Rémunération des Administrateurs

NOM DE L'ADMINISTRATEUR	RÉMUNÉRATION	
M.O.S.T. SRL (Frank Meysman) Président du Conseil d'administration Membre du Comité d'Audit. Président du Comité de Nomination et de Rémunération	• Réunions du Conseil d'Administration	60.000 €
	• Réunions du Comité d'Audit	7.500 €
	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération	10.000 €
21-22 SAS (Anne-Charlotte Amory) Administrateur. Membre du Comité de Nomination et de Rémunération	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération	5.000 €
Baron du Bois Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
Baron Vandemoortele Administrateur Membre du Comité de Nomination et Rémunération jusqu'au 5 novembre 2019 Président du Comité d'Audit	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération	2.500 €
	• Réunions du Comité d'Audit	15.000 €
Finances & Industries SA (Axel Miller) Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €

Cofimatra SA (Roland Vaxelaire) Administrateur Membre du Comité d'Audit	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
	• Réunions du Comité d'Audit	7.500 €
Familia Numerosa B.V. (Roel van Neerbos) Administrateur Membre du Comité d'Audit	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
	• Réunions du Comité d'Audit	7.500 €
Barbara du Bois Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
UpsilonLab B.V. (Corinne Avelines) Administrateur Membre du Comité de Nomination et Rémunération	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
	• 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 S.A. (représentant de Gerefis SA)	3.600 €
Administrateur délégué Bru-Chevron S.A. (représentant de Gerefis SA)	2.600 €

10.7.3. 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.

W

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

La rémunération variable 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%.

10.7.4. 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

W7

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.

10.7.5. 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 ²	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 €

10.7.6. Rémunération des autres membres du Comité Exécutif en 2019

TYPE DE RÉMUNÉRATION	COMPOSANT DE LA RÉMUNÉRATION	MONTANT GLOBAL
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 €

47

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.

10.7.7. 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.

10.7.8. 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.

11. Déclaration non financière

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

12. Application de l'article 523 du Code des Sociétés

Le Conseil d'Administration a mis en application l'art 523 du Code des Sociétés. L'extrait du Procès-Verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 15 novembre 2019 se trouve en annexe du présent rapport de gestion.

* *
*

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

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'I. J.', with a long horizontal stroke extending to the right.

Le 27 mars 2020

Le Conseil d'Administration

Application de l'article 523 du Code des Sociétés

Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 15 novembre 2019 :

" Remuneration of the CEO

Before addressing the remuneration of the CEO, Marc du Bois declared having a direct proprietary interest conflicting with a decision to be taken by the board of directors cf. art. 523 of the Belgian Companies Code, as this decision concerns his remuneration. Marc du Bois does not assist to the deliberation nor to the decision on this point.

The Board, with the exception of Marc du Bois, approves the recommendation of the RemCo to increase the base salary of Marc du Bois to 457.538 EUR and to make him eligible for the LTI (scheme 2019-2021, paid in 2022)."

Traduction libre:

Rémunération du CEO

Avant que le Conseil d'administration n'aborde ce point, Marc du Bois déclare avoir directement un intérêt opposé de nature patrimoniale au sens de l'art. 523 du Code des sociétés, à la décision du Conseil d'administration, dès lors qu'il s'agit de sa rémunération. Marc du Bois ne participe pas aux délibérations ni à la décision sur ce point.

Le Conseil d'administration, à l'exception du Marc du Bois, valide la proposition du Comité de Nomination et de Rémunération d'augmenter la rémunération annuelle de base de Marc du Bois à 457.538 EUR et le rendre éligible au LTI (plan 2019-2021, payable en 2022).

40				1	EUR	
NAT.	Date du dépôt	N° 0405.844.436	P.	U.	D.	C 1

COMPTES ANNUELS ET AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

DÉNOMINATION: **S P A D E L**

Forme juridique: **SA**

Adresse: **Avenue des Communautés**

N°: **110**

Code postal: **1200**

Commune: **Woluwe-Saint-Lambert**

Pays: **Belgique**

Registre des personnes morales (RPM) – Tribunal de l'entreprise de **Bruxelles, francophone**

Adresse Internet: ¹ **www.spadel.com**

Numéro d'entreprise **0405.844.436**

DATE **23/06/2015** du dépôt de l'acte constitutif OU du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts.

COMPTES ANNUELS **EN EUROS** ²

approuvés par l'assemblée générale du **11/06/2020**

et relatifs à l'exercice couvrant la période du **01/01/2019** au **31/12/2019**

Exercice précédent du **01/01/2018** au **31/12/2018**

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont / ~~ne sont pas~~ ³ identiques à ceux publiés antérieurement

Nombre total de pages déposées: **68** Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet: 6.1, 6.2.1, 6.2.2, 6.2.4, 6.2.5, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.6, 6.4.2, 6.5.2, 6.8, 6.17, 6.20, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16

Signataire
(nom et qualité)

Signataire
(nom et qualité)
Marc du Bois
Administrateur délégué

¹ Mention facultative.

² Au besoin, adapter la devise et l'unité dans lesquelles les montants sont exprimés.

³ Biffer la mention inutile.

**LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES
ET DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE
VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE****LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES**

LISTE COMPLÈTE avec mention des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de l'entreprise

du Bois Marc

Rue de Tombeek 5, 1331 Rosières, Belgique

Fonction : Administrateur délégué

Mandat : 11/06/2015- 10/06/2021

Baron VANDEMOORTELE Jean

Kasteeldreef 19, 9831 Deurle, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 12/06/2014- 11/06/2020

du Bois Barbara

Rue de Tombeek 5, 1331 Rosières, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 14/06/2018- 09/06/2022

M.O.S.T. SPRL 0871.856.685

Drielandenbaan 66, 1785 Merchtem, Belgique

Fonction : Président du Conseil d'Administration

Mandat : 14/06/2018- 09/06/2022

Représenté par :

1. MEYSMAN Frank

Drielandenbaan 66 , 1785 Merchtem, Belgique

21-22 SAS 02801108770

Avenue de Wagram 139, 75017 Paris, France

Fonction : Administrateur

Mandat : 12/06/2014- 11/06/2020

Représenté par :

1. AMORY Anne-Charlotte

Avenue de Wagram 139 , 75017 Paris, France

COFIMATRA SA 0440.040.597

Clos des Salanganes 17, 1150 Woluwé-Saint-Pierre, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 09/06/2016- 11/06/2020

Représenté par :

1. VAXELAIRE Roland

Clos des Salanganes 17 , 1150 Woluwé-Saint-Pierre, Belgique

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES (Suite de la page précédente)

FINANCES & INDUSTRIES SA 0430.083.449

Rue de Tombeek 5, 1331 Rosières, Belgique

Fonction : Administrateur

Mandat : 14/06/2018- 09/06/2022

Représenté par :

1. MILLER Axel

Rue Robert Jones 75 , 1180 Uccle, Belgique

FAMILIA NUMEROSA BV 852821219B01

Keizersgracht 612 H, 1017 EP Amsterdam, Pays-Bas

Fonction : Administrateur

Mandat : 08/06/2017- 10/06/2021

Représenté par :

1. VAN NEERBOS Roel

Keizersgracht 612 H , 1017 EP Amsterdam, Pays-Bas

UPSILONLAB BV 857882922B01

De Grote Wielen 16, 1187 LJ Amsterdam, Pays-Bas

Fonction : Administrateur

Mandat : 11/09/2018- 11/06/2020

Représenté par :

1. AVELINES Corinne

De Grote Wielen 16 , 1187 LJ Amsterdam, Pays-Bas

PRICEWATERHOUSECOOPERS REVISEURS D'ENTREPRISES SCRL 0429.501.944

Woluwedal 18, 1932 Sint-Stevens-Woluwe, Belgique

Fonction : Commissaire, Numéro de membre : B00009

Mandat : 13/06/2019- 09/06/2022

Représenté par :

1. HELSEN Griet

Woluwedal 18 , 1932 Sint-Stevens-Woluwe, Belgique

, Numéro de membre : A01910

DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application des articles 34 et 37 de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales.

Les comptes annuels ~~ont~~ / n'ont pas * été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable externe, par un réviseur d'entreprises qui n'est pas le commissaire.

Dans l'affirmative, sont mentionnés dans le tableau ci-dessous: les nom, prénoms, profession et domicile; le numéro de membre auprès de son institut et la nature de la mission:

- A. La tenue des comptes de l'entreprise **;
- B. L'établissement des comptes annuels **;
- C. La vérification des comptes annuels et/ou
- D. Le redressement des comptes annuels.

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des comptables agréés ou par des comptables-fiscalistes agréés, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque comptable agréé ou comptable-fiscaliste agréé et son numéro de membre auprès de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés ainsi que la nature de sa mission.

Nom, prénoms, profession, domicile	Numéro de membre	Nature de la mission (A, B, C et/ou D)

* Biffer la mention inutile.

** Mention facultative.

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	6.1	20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	<u>129.232.207</u>	<u>129.869.920</u>
Immobilisations incorporelles	6.2	21	1.426.692	926.365
Immobilisations corporelles	6.3	22/27	873.509	1.111.549
Terrains et constructions		22	185.538	235.071
Installations, machines et outillage		23		
Mobilier et matériel roulant		24	687.971	876.478
Location-financement et droits similaires		25		
Autres immobilisations corporelles		26		
Immobilisations en cours et acomptes versés		27		
Immobilisations financières	6.4 / 6.5.1	28	126.932.006	127.832.006
Entreprises liées	6.15	280/1	126.917.539	127.817.539
Participations		280	123.767.539	123.767.539
Créances		281	3.150.000	4.050.000
Entreprises avec lesquelles il existe un lien de participation	6.15	282/3		
Participations		282		
Créances		283		
Autres immobilisations financières		284/8	14.467	14.467
Actions et parts		284	13.014	13.014
Créances et cautionnements en numéraire		285/8	1.453	1.453

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	<u>150.135.403</u>	<u>144.878.938</u>
Créances à plus d'un an		29		
Créances commerciales		290		
Autres créances		291		
Stocks et commandes en cours d'exécution		3		
Stocks		30/36		
Approvisionnements		30/31		
En-cours de fabrication		32		
Produits finis		33		
Marchandises		34		
Immeubles destinés à la vente		35		
Acomptes versés		36		
Commandes en cours d'exécution		37		
Créances à un an au plus		40/41	93.833.482	83.332.347
Créances commerciales		40	27.393.997	23.627.220
Autres créances		41	66.439.485	59.705.127
Placements de trésorerie	6.5.1 / 6.6	50/53	26.582.200	26.579.854
Actions propres		50		
Autres placements		51/53	26.582.200	26.579.854
Valeurs disponibles		54/58	28.154.136	33.787.642
Comptes de régularisation	6.6	490/1	1.565.585	1.179.095
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	279.367.610	274.748.858

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	<u>182.743.949</u>	<u>165.323.360</u>
Capital	6.7.1	10	5.000.000	5.000.000
Capital souscrit		100	5.000.000	5.000.000
Capital non appelé ⁴		101		
Primes d'émission		11		
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves		13	161.857.118	151.009.839
Réserve légale		130	500.000	500.000
Réserves indisponibles		131		
Pour actions propres		1310		
Autres		1311		
Réserves immunisées		132	14.718.018	14.428.739
Réserves disponibles		133	146.639.100	136.081.100
Bénéfice (Perte) reporté(e)(+)/(-)		14	15.886.831	9.313.521
Subsides en capital		15		
Avance aux associés sur répartition de l'actif net ⁵		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS		16	<u>272.713</u>	<u>257.893</u>
Provisions pour risques et charges		160/5	272.713	257.893
Pensions et obligations similaires		160	272.713	257.893
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163		
Autres risques et charges	6.8	164/5		
Impôts différés		168		

⁴ Montant venant en déduction du capital souscrit.

⁵ Montant venant en déduction des autres composantes des capitaux propres.

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	<u>96.350.948</u>	<u>109.167.605</u>
Dettes à plus d'un an	6.9	17	24.500.000	38.500.000
Dettes financières		170/4	24.500.000	38.500.000
Emprunts subordonnés		170		
Emprunts obligataires non subordonnés		171		
Dettes de location-financement et dettes assimilées		172		
Etablissements de crédit		173	24.500.000	38.500.000
Autres emprunts		174		
Dettes commerciales		175		
Fournisseurs		1750		
Effets à payer		1751		
Acomptes reçus sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
Dettes à un an au plus	6.9	42/48	71.435.750	70.168.069
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	14.000.000	14.000.000
Dettes financières		43		
Etablissements de crédit		430/8		
Autres emprunts		439		
Dettes commerciales		44	27.454.499	27.365.050
Fournisseurs		440/4	27.454.499	27.365.050
Effets à payer		441		
Acomptes reçus sur commandes		46		
Dettes fiscales, salariales et sociales	6.9	45	3.891.544	2.545.917
Impôts		450/3	1.060.604	486.259
Rémunérations et charges sociales		454/9	2.830.940	2.059.658
Autres dettes		47/48	26.089.707	26.257.102
Comptes de régularisation	6.9	492/3	415.198	499.536
TOTAL DU PASSIF		10/49	279.367.610	274.748.858

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Ventes et prestations		70/76A	152.787.275	164.524.359
Chiffre d'affaires	6.10	70	151.767.734	163.353.625
En-cours de fabrication, produits finis et commandes en cours d'exécution: augmentation (réduction)(+)/(-)		71		
Production immobilisée		72		
Autres produits d'exploitation	6.10	74	1.019.541	1.170.734
Produits d'exploitation non récurrents	6.12	76A		
Coût des ventes et des prestations		60/66A	140.065.114	151.336.912
Approvisionnements et marchandises		60	77.495.558	88.247.162
Achats		600/8	77.495.558	88.247.162
Stocks: réduction (augmentation)(+)/(-)		609		
Services et biens divers		61	51.820.313	53.480.910
Rémunérations, charges sociales et pensions(+)/(-)	6.10	62	9.631.765	8.977.312
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	596.338	603.561
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises)(+)/(-)		631/4	93.101	-2.181
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)(+)/(-)	6.10	635/8	14.819	-137.913
Autres charges d'exploitation	6.10	640/8	163.220	168.061
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration		649		
Charges d'exploitation non récurrentes	6.12	66A	250.000	
Bénéfice (Perte) d'exploitation(+)/(-)		9901	12.722.161	13.187.447

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits financiers		75/76B	17.385.962	23.110.591
Produits financiers récurrents		75	17.385.962	23.110.591
Produits des immobilisations financières		750	17.035.305	23.047.128
Produits des actifs circulants		751	335.364	42.568
Autres produits financiers	6.11	752/9	15.293	20.895
Produits financiers non récurrents	6.12	76B		
Charges financières	6.11	65/66B	525.314	825.543
Charges financières récurrentes		65	525.314	825.543
Charges des dettes		650	467.846	619.765
Réductions de valeur sur actifs circulants autres que stocks, commandes en cours et créances commerciales: dotations (reprises)(+)/(-)		651	24.692	168.851
Autres charges financières		652/9	32.776	36.927
Charges financières non récurrentes	6.12	66B		
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts(+)/(-)		9903	29.582.809	35.472.495
Prélèvements sur les impôts différés		780		
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat(+)/(-)	6.13	67/77	3.861.519	3.782.373
Impôts		670/3	3.861.519	3.787.674
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales		77		5.301
Bénéfice (Perte) de l'exercice(+)/(-)		9904	25.721.290	31.690.122
Prélèvements sur les réserves immunisées		789		
Transfert aux réserves immunisées		689	847.280	747.600
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter(+)/(-)		9905	24.874.010	30.942.522

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter(+)/(-)	9906	34.187.531	39.614.221
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter(+)/(-)	(9905)	24.874.010	30.942.522
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent(+)/(-)	14P	9.313.521	8.671.699
Prélèvements sur les capitaux propres	791/2		
sur le capital et les primes d'émission	791		
sur les réserves	792		
Affectations aux capitaux propres	691/2	10.000.000	22.000.000
au capital et aux primes d'émission	691		
à la réserve légale	6920		
aux autres réserves	6921	10.000.000	22.000.000
Bénéfice (Perte) à reporter(+)/(-)	(14)	15.886.831	9.313.521
Intervention d'associés dans la perte	794		
Bénéfice à distribuer	694/7	8.300.700	8.300.700
Rémunération du capital	694	8.300.700	8.300.700
Administrateurs ou gérants	695		
Employés	696		
Autres allocataires	697		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES, SAVOIR-FAIRE, MARQUES ET DROITS SIMILAIRES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8052P	xxxxxxxxxxxxxxx	2.498.557
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8022	696.010	
Cessions et désaffectations	8032	11.505	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8042		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8052	3.183.062	
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8122P	xxxxxxxxxxxxxxx	1.572.193
Mutations de l'exercice			
Actés	8072	195.682	
Repris	8082		
Acquis de tiers	8092		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8102	11.505	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8112		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8122	1.756.370	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	211	<u>1.426.692</u>	

ETAT DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
TERRAINS ET CONSTRUCTIONS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191P	xxxxxxxxxxxxxxx	436.971
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8161		
Cessions et désaffectations	8171		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8181		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8191	436.971	
Plus-values au terme de l'exercice	8251P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actés	8211		
Acquises de tiers	8221		
Annulées	8231		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8241		
Plus-values au terme de l'exercice	8251		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321P	xxxxxxxxxxxxxxx	201.900
Mutations de l'exercice			
Actés	8271	49.533	
Repris	8281		
Acquises de tiers	8291		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8301		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8311		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8321	251.433	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22)	<u>185.538</u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
INSTALLATIONS, MACHINES ET OUTILLAGE			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192P	xxxxxxxxxxxxxxxx	17.738
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8162		
Cessions et désaffectations	8172		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8182		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8192	17.738	
Plus-values au terme de l'exercice	8252P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actés	8212		
Acquises de tiers	8222		
Annulées	8232		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8242		
Plus-values au terme de l'exercice	8252		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322P	xxxxxxxxxxxxxxxx	17.738
Mutations de l'exercice			
Actés	8272		
Repris	8282		
Acquises de tiers	8292		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8302		
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8312		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8322	17.738	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(23)	<u> </u>	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
MOBILIER ET MATÉRIEL ROULANT			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193P	xxxxxxxxxxxxxxx	2.714.975
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8163	162.615	
Cessions et désaffectations	8173	219.080	
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8183		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8193	2.658.510	
Plus-values au terme de l'exercice	8253P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actés	8213		
Acquises de tiers	8223		
Annulées	8233		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8243		
Plus-values au terme de l'exercice	8253		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323P	xxxxxxxxxxxxxxx	1.838.497
Mutations de l'exercice			
Actés	8273	351.122	
Repris	8283		
Acquis de tiers	8293		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8303	219.080	
Transférés d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8313		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8323	1.970.539	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(24)	<u>687.971</u>	

ETAT DES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391P	xxxxxxxxxxxxxxx	123.767.550
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8361		
Cessions et retraits	8371		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8381		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8391	123.767.550	
Plus-values au terme de l'exercice	8451P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8411		
Acquises de tiers	8421		
Annulées	8431		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8441		
Plus-values au terme de l'exercice	8451		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521P	xxxxxxxxxxxxxxx	11
Mutations de l'exercice			
Actées	8471		
Reprises	8481		
Acquises de tiers	8491		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8501		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8511		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8521	11	
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551P	xxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice(+)/(-)	8541		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8551		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(280)	<u>123.767.539</u>	
ENTREPRISES LIÉES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	281P	<u>xxxxxxxxxxxxxxx</u>	<u>4.050.000</u>
Mutations de l'exercice			
Additions	8581		
Remboursements	8591	900.000	
Réductions de valeur actées	8601		
Réductions de valeur reprises	8611		
Différences de change(+)/(-)	8621		
Autres(+)/(-)	8631		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(281)	<u>3.150.000</u>	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8651		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
AUTRES ENTREPRISES – PARTICIPATIONS, ACTIONS ET PARTS			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393P	xxxxxxxxxxxxxxxx	15.387
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8363		
Cessions et retraits	8373		
Transferts d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8383		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8393	15.387	
Plus-values au terme de l'exercice	8453P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice			
Actées	8413		
Acquises de tiers	8423		
Annulées	8433		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8443		
Plus-values au terme de l'exercice	8453		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523P	xxxxxxxxxxxxxxxx	2.373
Mutations de l'exercice			
Actées	8473		
Reprises	8483		
Acquises de tiers	8493		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8503		
Transférées d'une rubrique à une autre(+)/(-)	8513		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8523	2.373	
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553P	xxxxxxxxxxxxxxxx	
Mutations de l'exercice(+)/(-)	8543		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8553		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(284)	<u>13.014</u>	
AUTRES ENTREPRISES - CRÉANCES			
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	285/8P	<u>xxxxxxxxxxxxxxxx</u>	<u>1.453</u>
Mutations de l'exercice			
Additions	8583		
Remboursements	8593		
Réductions de valeur actées	8603		
Réductions de valeur reprises	8613		
Différences de change(+)/(-)	8623		
Autres(+)/(-)	8633		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(285/8)	<u>1.453</u>	
RÉDUCTIONS DE VALEUR CUMULÉES SUR CRÉANCES AU TERME DE L'EXERCICE	8653		

INFORMATION RELATIVE AUX PARTICIPATIONS

PARTICIPATIONS ET DROITS SOCIAUX DÉTENUS DANS D'AUTRES ENTREPRISES

Sont mentionnées ci-après, les entreprises dans lesquelles l'entreprise détient une participation (comprise dans les rubriques 280 et 282 de l'actif) ainsi que les autres entreprises dans lesquelles l'entreprise détient des droits sociaux (compris dans les rubriques 284 et 51/53 de l'actif) représentant 10% au moins du capital souscrit.

DÉNOMINATION, adresse complète du SIÈGE et pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			Données extraites des derniers comptes annuels disponibles				
	Nature	directement		par les filiales	Comptes annuels arrêtés au	Code devise	Capitaux propres	Résultat net
		Nombre	%				%	(+) of (-)
Spa Monopole SA Rue Auguste Laporte 34 4900 Spa Belgique 0420.834.005	nominatives	60.199	99,99	0,01	31/12/2018	EUR	28.496.808	15.012.550
Spadel Nederland B.V. S. Etr. Brieltjenspolder 28D 4921PJ Made Pays-Bas 007271542B01	nominatives	1.000	100,00	0,00	31/12/2018	EUR	5.697.852	4.975.123
Devin EAD S. Etr. Vasil Levski Street 6 4800 Devin, region of Smolyan Bulgarie 040428304	nominatives	300.000	100,00	0,00	31/12/2018	EUR	19.575.327	8.352.565

PLACEMENTS DE TRÉSORERIE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DE L'ACTIF

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PLACEMENTS DE TRÉSORERIE – AUTRES PLACEMENTS			
Actions, parts et placements autres que placements à revenu fixe	51		
Actions et parts – Valeur comptable augmentée du montant non appelé	8681		
Actions et parts – Montant non appelé	8682		
Métaux précieux et œuvres d'art	8683		
Titres à revenu fixe	52	9.033.804	9.033.804
Titres à revenu fixe émis par des établissements de crédit	8684		
Comptes à terme détenus auprès des établissements de crédit	53	17.548.396	17.546.050
Avec une durée résiduelle ou de préavis			
d'un mois au plus	8686		
de plus d'un mois à un an au plus	8687	17.548.396	17.546.050
de plus d'un an	8688		
Autres placements de trésorerie non repris ci-avant	8689		
		Exercice	
COMPTES DE RÉGULARISATION			
Ventilation de la rubrique 490/1 de l'actif si celle-ci représente un montant important			
Charges à reporter			1.270.990
Produits acquis			294.595

ETAT DU CAPITAL ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

ETAT DU CAPITAL

Capital social

Capital souscrit au terme de l'exercice
 Capital souscrit au terme de l'exercice

Codes	Exercice	Exercice précédent
100P	XXXXXXXXXXXXXX	5.000.000
(100)	5.000.000	

Modifications au cours de l'exercice

Représentation du capital
 Catégories d'actions

Parts soc. sans désignation de valeur nominale

Actions nominatives
 Actions dématérialisées

Codes	Montants	Nombre d'actions
	5.000.000	4.150.350
8702	XXXXXXXXXXXXXX	3.891.840
8703	XXXXXXXXXXXXXX	258.510

Capital non libéré

Capital non appelé
 Capital appelé, non versé
 Actionnaires redevables de libération

Codes	Montant non appelé	Montant appelé, non versé
(101)		XXXXXXXXXXXXXX
8712	XXXXXXXXXXXXXX	

Actions propres

Détenues par la société elle-même

Montant du capital détenu
 Nombre d'actions correspondantes

Détenues par ses filiales

Montant du capital détenu
 Nombre d'actions correspondantes

Engagement d'émission d'actions

Suite à l'exercice de droits de conversion

Montant des emprunts convertibles en cours
 Montant du capital à souscrire
 Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Suite à l'exercice de droits de souscription

Nombre de droits de souscription en circulation
 Montant du capital à souscrire
 Nombre maximum correspondant d'actions à émettre

Capital autorisé non souscrit

Codes	Exercice
8721	
8722	
8731	
8732	
8740	
8741	
8742	
8745	
8746	
8747	
8751	

Parts non représentatives du capital

Répartition

Nombre de parts

Nombre de voix qui y sont attachées

Ventilation par actionnaire

Nombre de parts détenues par la société elle-même

Nombre de parts détenues par les filiales

Codes	Exercice
8761	
8762	
8771	
8781	

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT DE L'ENTREPRISE À LA DATE DE CLÔTURE DE SES COMPTES

Telle qu'elle résulte des déclarations reçues par l'entreprise en vertu du Code des sociétés, art. 631 §2 et art. 632 §2, de la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, art. 14 alinéa 4 de l'arrêté royal du 21 août 2008 fixant les règles complémentaires applicables à certains systèmes multilatéraux de négociation, art. 5.

DÉNOMINATION des personnes détenant des droits sociaux dans la société, avec mention de L'ADRESSE (du siège statutaire pour les personnes morales) et, pour les entreprises de droit belge, mention du NUMÉRO D'ENTREPRISE	Droits sociaux détenus			
	Nature	Nombre de droits de vote		%
		Attachés à des titres	Non liés à des titres	
FINANCES ET INDUSTRIES SA RUE DE TOMBEEK 5 1331 Rosières Belgique 0430.083.449	Actions	3.861.187	0	93,03

ETAT DES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION DU PASSIF

VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE

Dettes à plus d'un an échéant dans l'année

	Codes	Exercice
Dettes financières	8801	14.000.000
Emprunts subordonnés	8811	
Emprunts obligataires non subordonnés	8821	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8831	
Etablissements de crédit	8841	14.000.000
Autres emprunts	8851	
Dettes commerciales	8861	
Fournisseurs	8871	
Effets à payer	8881	
Acomptes reçus sur commandes	8891	
Autres dettes	8901	
Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année	(42)	14.000.000

Dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

Dettes financières	8802	24.500.000
Emprunts subordonnés	8812	
Emprunts obligataires non subordonnés	8822	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8832	
Etablissements de crédit	8842	24.500.000
Autres emprunts	8852	
Dettes commerciales	8862	
Fournisseurs	8872	
Effets à payer	8882	
Acomptes reçus sur commandes	8892	
Autres dettes	8902	
Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir	8912	24.500.000

Dettes ayant plus de 5 ans à courir

Dettes financières	8803	
Emprunts subordonnés	8813	
Emprunts obligataires non subordonnés	8823	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8833	
Etablissements de crédit	8843	
Autres emprunts	8853	
Dettes commerciales	8863	
Fournisseurs	8873	
Effets à payer	8883	
Acomptes reçus sur commandes	8893	
Autres emprunts	8903	
Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir	8913	

DETTES GARANTIES (comprises dans les rubriques 17 et 42/48 du passif)**Dettes garanties par les pouvoirs publics belges**

	Codes	Exercice
Dettes financières	8921	
Emprunts subordonnés	8931	
Emprunts obligataires non subordonnés	8941	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8951	
Etablissements de crédit	8961	
Autres emprunts	8971	
Dettes commerciales	8981	
Fournisseurs	8991	
Effets à payer	9001	
Acomptes reçus sur commandes	9011	
Dettes salariales et sociales	9021	
Autres dettes	9051	
Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges	9061	

Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de l'entreprise

Dettes financières	8922	
Emprunts subordonnés	8932	
Emprunts obligataires non subordonnés	8942	
Dettes de location-financement et dettes assimilées	8952	
Etablissements de crédit	8962	
Autres emprunts	8972	
Dettes commerciales	8982	
Fournisseurs	8992	
Effets à payer	9002	
Acomptes reçus sur commandes	9012	
Dettes fiscales, salariales et sociales	9022	
Impôts	9032	
Rémunérations et charges sociales	9042	
Autres dettes	9052	
Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de l'entreprise	9062	

DETTES FISCALES, SALARIALES ET SOCIALES**Impôts** (rubriques 450/3 et 178/9 du passif)

Dettes fiscales échues	9072	
Dettes fiscales non échues	9073	290.604
Dettes fiscales estimées	450	770.000

Rémunérations et charges sociales (rubriques 454/9 et 178/9 du passif)

Dettes échues envers l'Office National de Sécurité Sociale	9076	
Autres dettes salariales et sociales	9077	2.830.940

COMPTES DE RÉGULARISATION

Ventilation de la rubrique 492/3 du passif si celle-ci représente un montant important

Charges à imputer

Produits à reporter

Exercice	
	243.007
	172.191

RÉSULTATS D'EXPLOITATION**PRODUITS D'EXPLOITATION****Chiffre d'affaires net**

Ventilation par catégorie d'activité

Ventilation par marché géographique

Autres produits d'exploitation

Subsides d'exploitation et montants compensatoires obtenus des pouvoirs publics

CHARGES D'EXPLOITATION**Travailleurs pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel**

Nombre total à la date de clôture

Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein

Nombre d'heures effectivement prestées

Frais de personnel

Rémunérations et avantages sociaux directs

Cotisations patronales d'assurances sociales

Primes patronales pour assurances extralégales

Autres frais de personnel

Pensions de retraite et de survie

Codes	Exercice	Exercice précédent
740		
9086	82	87
9087	82,1	84,9
9088	132.905	140.440
620	7.269.492	6.715.318
621	1.824.447	1.695.336
622	427.451	450.729
623	110.375	115.929
624		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
Provisions pour pensions et obligations similaires			
Dotations (utilisations et reprises) (+)/(-)	635	14.819	-137.913
Réductions de valeur			
Sur stocks et commandes en cours			
Actées	9110		
Reprises	9111		
Sur créances commerciales			
Actées	9112	93.101	
Reprises	9113		2.181
Provisions pour risques et charges			
Constitutions	9115	39.846	39.345
Utilisations et reprises	9116	25.027	177.258
Autres charges d'exploitation			
Impôts et taxes relatifs à l'exploitation	640	130.149	126.000
Autres	641/8	33.071	42.061
Personnel intérimaire et personnes mises à la disposition de l'entreprise			
Nombre total à la date de clôture	9096		
Nombre moyen calculé en équivalents temps plein	9097	1,3	0,5
Nombre d'heures effectivement prestées	9098	2.459	959
Frais pour l'entreprise	617	93.852	86.221

RÉSULTATS FINANCIERS

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS FINANCIERS RÉCURRENTS			
Autres produits financiers			
Subsides accordés par les pouvoirs publics et imputés au compte de résultats			
Subsides en capital	9125		
Subsides en intérêts	9126		
Ventilation des autres produits financiers			
Différence de change et conversion de devises		460	616
Divers		14.833	20.279
CHARGES FINANCIÈRES RÉCURRENTES			
Amortissement des frais d'émission d'emprunts	6501		
Intérêts portés à l'actif	6503		
Réductions de valeur sur actifs circulants			
Actées	6510	24.692	168.851
Reprises	6511		
Autres charges financières			
Montant de l'escompte à charge de l'entreprise sur la négociation de créances	653		
Provisions à caractère financier			
Dotations	6560		
Utilisations et reprises	6561		
Ventilation des autres charges financières			
Différence de change et conversion de devises		906	166
Divers		31.870	36.761

PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

	Codes	Exercice	Exercice précédent
PRODUITS NON RÉCURRENTS	76		
Produits d'exploitation non récurrents	(76A)		
Reprises d'amortissements et de réductions de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	760		
Reprises de provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels	7620		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	7630		
Autres produits d'exploitation non récurrents	764/8		
Produits financiers non récurrents	(76B)		
Reprises de réductions de valeur sur immobilisations financières	761		
Reprises de provisions pour risques et charges financiers exceptionnels	7621		
Plus-values sur réalisation d'immobilisations financières	7631		
Autres produits financiers non récurrents	769		
CHARGES NON RÉCURRENTES	66	250.000	
Charges d'exploitation non récurrentes	(66A)	250.000	
Amortissements et réductions de valeur non récurrents sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	660		
Provisions pour risques et charges d'exploitation exceptionnels: dotations (utilisations)	6620		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles	6630		
Autres charges d'exploitation non récurrentes	664/7	250.000	
Charges d'exploitation non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	6690		
Charges financières non récurrentes	(66B)		
Réductions de valeur sur immobilisations financières	661		
Provisions pour risques et charges financiers exceptionnels: dotations (utilisations)	6621		
Moins-values sur réalisation d'immobilisations financières	6631		
Autres charges financières non récurrentes	668		
Charges financières non récurrentes portées à l'actif au titre de frais de restructuration	6691		

IMPÔTS ET TAXES**IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT**

Impôts sur le résultat de l'exercice	9134	3.858.974
Impôts et précomptes dus ou versés	9135	2.850.974
Excédent de versements d'impôts ou de précomptes porté à l'actif	9136	
Suppléments d'impôts estimés	9137	1.008.000
Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs	9138	2.545
Suppléments d'impôts dus ou versés	9139	
Suppléments d'impôts estimés ou provisionnés	9140	2.545

Principales sources de disparités entre le bénéfice avant impôts, exprimé dans les comptes, et le bénéfice taxable estimé

Dépenses non admises	416.743
Réductions de valeur imposables	57.368
Tax Shelter	-847.280
RDT	-17.029.850

Incidence des résultats non récurrents sur le montant des impôts sur le résultat de l'exercice

Exercice

Sources de latences fiscales

Latences actives	9141	
Pertes fiscales cumulées, déductibles des bénéfices taxables ultérieurs	9142	
Latences passives	9144	
Ventilation des latences passives		
Réserves immunisées		14.718.018
Réserves immunisées capitalisées		3.201.749

TAXES SUR LA VALEUR AJOUTÉE ET IMPÔTS À CHARGE DE TIERS**Taxes sur la valeur ajoutée, portées en compte**

A l'entreprise (déductibles)	9145	17.935.278	18.063.118
Par l'entreprise	9146	12.039.384	12.868.182

Montants retenus à charge de tiers, au titre de

Précompte professionnel	9147	2.446.957	2.169.066
Précompte mobilier	9148	170.198	153.178

Codes	Exercice	Exercice précédent
9145	17.935.278	18.063.118
9146	12.039.384	12.868.182
9147	2.446.957	2.169.066
9148	170.198	153.178

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

GARANTIES PERSONNELLES CONSTITUÉES OU IRRÉVOCABLEMENT PROMISES PAR L'ENTREPRISE POUR SÛRETÉ DE DETTES OU D'ENGAGEMENTS DE TIERS

Dont

- Effets de commerce en circulation endossés par l'entreprise
- Effets de commerce en circulation tirés ou avalisés par l'entreprise
- Montant maximum à concurrence duquel d'autres engagements de tiers sont garantis par l'entreprise

GARANTIES RÉELLES

Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de l'entreprise

- Hypothèques
 - Valeur comptable des immeubles grevés
 - Montant de l'inscription
- Gages sur fonds de commerce - Montant de l'inscription
- Gages sur d'autres actifs - Valeur comptable des actifs gagés
- Sûretés constituées sur actifs futurs - Montant des actifs en cause

Garanties réelles constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise sur ses actifs propres pour sûreté de dettes et engagements de tiers

- Hypothèques
 - Valeur comptable des immeubles grevés
 - Montant de l'inscription
- Gages sur fonds de commerce - Montant de l'inscription
- Gages sur d'autres actifs - Valeur comptable des actifs gagés
- Sûretés constituées sur actifs futurs - Montant des actifs en cause

Codes	Exercice
9149	
9150	
9151	
9153	
9161	
9171	
9181	
9191	
9201	
9162	
9172	
9182	
9192	
9202	

BIENS ET VALEURS DÉTENUS PAR DES TIERS EN LEUR NOM MAIS AUX RISQUES ET PROFITS DE L'ENTREPRISE, S'ILS NE SONT PAS PORTÉS AU BILAN

ENGAGEMENTS IMPORTANTS D'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS

Spadel a signé un contrat avec CO2Logic portant sur un projet climatique au Rwanda. Le total de l'engagement en immobilisations incorporelles pour les années 2020 à 2028 qui en découle est de

1.263.400

ENGAGEMENTS IMPORTANTS DE CESSION D'IMMOBILISATIONS

MARCHÉ À TERME

- Marchandises achetées (à recevoir)
- Marchandises vendues (à livrer)
- Devises achetées (à recevoir)
- Devises vendues (à livrer)

Codes	Exercice
9213	
9214	
9215	
9216	

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

ENGAGEMENTS RÉSULTANT DE GARANTIES TECHNIQUES ATTACHÉES À DES VENTES OU PRESTATIONS DÉJÀ EFFECTUÉES

Exercice

MONTANT, NATURE ET FORME DES LITIGES ET AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS

Exercice

RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE PENSION DE RETRAITE OU DE SURVIE INSTAURÉS AU PROFIT DU PERSONNEL OU DES DIRIGEANTS

Description succincte

Les appointés bénéficient d'une pension de retraite extra-légale. Les cotisations, tant personnelles que patronales, sont versées à une compagnie d'assurances à laquelle la société s'est affiliée pour en assurer le service. Ces plans s'incrivent dans le cadre de la loi relatives aux avantages complémentaires en matière de sécurité sociale du 28 avril 2003 qui prévoit des rendements minimums garantis. Ces taux de rendement étaient fixés, jusqu'au 31 décembre 2015, au taux de 3,25% pour les contributions employeurs et 3,75% pour les contributions employés. Depuis le 1er janvier 2016, ces taux de rendement minimums garantis sont de 1,75% (tant pour les contributions employeurs que les contributions employés).

Au 31 décembre 2019, le conseil d'administration a évalué le déficit de financement de ce plan suivant la méthode actuarielle "projected unit credit method" (PUC) prescrite par les référentiels internationaux (IAS 19R). Il en ressort un déficit d'un montant net de 979.229 EUR au 31 décembre 2019. Ce montant n'a pas fait l'objet d'une comptabilisation en provision dans les comptes statutaires en l'absence d'obligations comptables de comptabiliser ce type d'engagements.

Mesures prises pour en couvrir la charge

PENSIONS DONT LE SERVICE INCOMBE À L'ENTREPRISE ELLE-MÊME

Montant estimé des engagements résultant, pour l'entreprise, de prestations déjà effectuées

Bases et méthodes de cette estimation

Code	Exercice
9220	

NATURE ET IMPACT FINANCIER DES ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE, non pris en compte dans le bilan ou le compte de résultats

La description des impacts de Covid 19 est détaillée dans le rapport de gestion

Exercice

ENGAGEMENTS D'ACHAT OU DE VENTE DONT LA SOCIÉTÉ DISPOSE COMME ÉMETTEUR D'OPTIONS DE VENTE OU D'ACHAT

Exercice

DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

NATURE, OBJECTIF COMMERCIAL ET CONSÉQUENCES FINANCIÈRES DES OPÉRATIONS NON INSCRITES AU BILAN

A condition que les risques ou les avantages découlant de ces opérations soient significatifs et dans la mesure où la divulgation des risques ou avantages soit nécessaire pour l'appréciation de la situation financière de la société

Exercice

AUTRES DROITS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN (dont ceux non susceptibles d'être quantifiés)

- Obligation locative à payer du 31/12/2019 jusqu'à la fin du contrat de location (30/09/2023)
- Garantie locative bancaire au 31 décembre 2019

Exercice
2.086.489
136.870

**RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES
ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION**

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES LIÉES			
Immobilisations financières	(280/1)	126.917.539	127.817.539
Participations	(280)	123.767.539	123.767.539
Créances subordonnées	9271		
Autres créances	9281	3.150.000	4.050.000
Créances	9291	65.192.681	59.139.527
A plus d'un an	9301		
A un an au plus	9311	65.192.681	59.139.527
Placements de trésorerie	9321		
Actions	9331		
Créances	9341		
Dettes	9351	15.005.978	16.464.573
A plus d'un an	9361		
A un an au plus	9371	15.005.978	16.464.573
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises liées	9381		
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises liées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise	9391		
Autres engagements financiers significatifs	9401		
Résultats financiers			
Produits des immobilisations financières	9421	17.035.305	23.040.105
Produits des actifs circulants	9431	24.407	32.134
Autres produits financiers	9441		
Charges des dettes	9461	2.040	4.906
Autres charges financières	9471		
Cessions d'actifs immobilisés			
Plus-values réalisées	9481		
Moins-values réalisées	9491		

RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIÉES, LES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET LES AUTRES ENTREPRISES AVEC LESQUELLES IL EXISTE UN LIEN DE PARTICIPATION

	Codes	Exercice	Exercice précédent
ENTREPRISES ASSOCIÉES			
Immobilisations financières	9253		
Participations	9263		
Créances subordonnées	9273		
Autres créances	9283		
Créances	9293		
A plus d'un an	9303		
A un an au plus	9313		
Dettes	9353		
A plus d'un an	9363		
A un an au plus	9373		
Garanties personnelles et réelles			
Constituées ou irrévocablement promises par l'entreprise pour sûreté de dettes ou d'engagements d'entreprises associées	9383		
Constituées ou irrévocablement promises par des entreprises associées pour sûreté de dettes ou d'engagements de l'entreprise	9393		
Autres engagements financiers significatifs	9403		
AUTRES ENTREPRISES AVEC UN LIEN DE PARTICIPATION			
Immobilisations financières	9252		
Participations	9262		
Créances subordonnées	9272		
Autres créances	9282		
Créances	9292		
A plus d'un an	9302		
A un an au plus	9312		
Dettes	9352		
A plus d'un an	9362		
A un an au plus	9372		

TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES EFFECTUÉES DANS DES CONDITIONS AUTRES QUE CELLES DU MARCHÉ

Mention de telles transactions, si elles sont significatives, y compris le montant et indication de la nature des rapports avec la partie liée, ainsi que toute autre information sur les transactions qui serait nécessaire pour obtenir une meilleure compréhension de la position financière de la société

Néant

Exercice

RELATIONS FINANCIÈRES AVEC

LES ADMINISTRATEURS ET GÉRANTS, LES PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES QUI CONTRÔLENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT L'ENTREPRISE SANS ÊTRE LIÉES À CELLE-CI OU LES AUTRES ENTREPRISES CONTRÔLÉES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR CES PERSONNES

Créances sur les personnes précitées

Conditions principales des créances, taux d'intérêt, durée, montants éventuellement remboursés, annulés ou auxquels il a été renoncé

Garanties constituées en leur faveur

Autres engagements significatifs souscrits en leur faveur

Rémunérations directes et indirectes et pensions attribuées, à charge du compte de résultats, pour autant que cette mention ne porte pas à titre exclusif ou principal sur la situation d'une seule personne identifiable

Aux administrateurs et gérants

Aux anciens administrateurs et anciens gérants

Codes	Exercice
9500	
9501	
9502	
9503	605.887
9504	

LE OU LES COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)

Emoluments du (des) commissaire(s)

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par le(s) commissaire(s)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies au sein de la société par des personnes avec lesquelles le ou les commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisoriale

Codes	Exercice
9505	70.000
95061	35.946
95062	
95063	
95081	
95082	
95083	

Mentions en application de l'article 134 du Code des sociétés

DÉCLARATION RELATIVE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

INFORMATIONS À COMPLÉTER PAR LES ENTREPRISES SOUMISES AUX DISPOSITIONS DU CODE DES SOCIÉTÉS RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

L'entreprise établit et publie des comptes consolidés et un rapport consolidé de gestion *

~~L'entreprise n'établit pas de comptes consolidés ni de rapport consolidé de gestion, parce qu'elle en est exemptée pour la (les) raison(s) suivante(s) *~~

~~L'entreprise et ses filiales ne dépassent pas, sur base consolidée, plus d'une des limites visées à l'article 16 du Code des sociétés *~~

~~L'entreprise ne possède que des entreprises filiales qui, eu égard à l'évaluation du patrimoine consolidé, de la position financière consolidée ou du résultat consolidé, ne présentent, tant individuellement que collectivement, qu'un intérêt négligeable? (article 110 du Code des sociétés)~~

~~L'entreprise est elle-même filiale d'une entreprise mère qui établit et publie des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation *~~

INFORMATIONS À COMPLÉTER PAR L'ENTREPRISE SI ELLE EST FILIALE OU FILIALE COMMUNE

Nom, adresse complète du siège et, s'il s'agit d'une entreprise de droit belge, numéro d'entreprise de l'(des) entreprise(s) mère(s) et indication si cette (ces) entreprise(s) mère(s) établit (établissent) et publie(nt) des comptes consolidés dans lesquels ses comptes annuels sont intégrés par consolidation **:

Finances et Industries SA

Rue de Tombeek 5

1331 Rosières, Belgique

0430.083.449

L'entreprise-mère établit et publie des comptes consolidés pour l'ensemble le plus grand

Si l'(les) entreprise(s) mère(s) est (sont) de droit étranger, lieu où les comptes consolidés dont question ci-avant peuvent être obtenus **:

* Biffer la mention inutile.

** Si les comptes de l'entreprise sont consolidés à plusieurs niveaux, les renseignements sont donnés d'une part, pour l'ensemble le plus grand et d'autre part, pour l'ensemble le plus petit d'entreprises dont l'entreprise fait partie en tant que filiale et pour lequel des comptes consolidés sont établis et publiés.

RELATIONS FINANCIÈRES DU GROUPE DONT L'ENTREPRISE EST À LA TÊTE EN BELGIQUE AVEC LE (LES) COMMISSAIRE(S) ET LES PERSONNES AVEC LESQUELLES IL EST LIÉ (ILS SONT LIÉS)

Mentions en application de l'article 134, §4 et §5 du Code des sociétés

Emoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par le(s) commissaire(s)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Emoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête

Emoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de ce groupe par des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés)

Autres missions d'attestation

Missions de conseils fiscaux

Autres missions extérieures à la mission révisorale

Codes	Exercice
9507	119.000
95071	35.946
95072	
95073	
9509	
95091	
95092	
95093	

Mentions en application de l'article 134 du Code des sociétés

RÈGLES D'ÉVALUATION

SPADEL S.A.

Résumé des règles d'évaluation

1. Frais d'établissement

Les frais d'établissement sont entièrement pris en charge l'année où ils sont encourus.

2. Immobilisations incorporelles

Les droits de concessions, brevets et licences d'une valeur supérieure à 1.250 euros sont portés à l'actif pour leur valeur d'acquisition hors frais accessoires.

Leur amortissement est calculé linéairement sur base des durées de vie suivantes :

- petits logiciels d'application : 3 ans
- logiciels d'application majeurs : 5 ans
- autres immobilisations incorporelles :
en fonction de la durée de vie économique de l'actif de 5 à 20 ans

3. Immobilisations corporelles

Enregistrées à leur prix d'acquisition majoré d'éventuels frais accessoires, elles sont amorties sur base des taux suivants :

(1) Constructions.

- immeuble de bureau en propriété : 25 ans dégressifs pour le prix d'acquisition.
- aménagement internes à l'immeuble de bureau : 10 ans dégressifs.
- aménagement internes à l'immeuble de bureau loué : amortis sur la durée déterminée entre la date de mise en service et la date de fin du contrat de bail.

(2) Installations, machine et outillage.

- matériel commercial : 5 ans linéaires.

(3) Mobilier et matériel roulant.

- matériel roulant : 4 ans linéaires
 - mobilier de bureau : 8 ans dégressifs
 - mobilier de bureau de l'immeuble loué : amortis sur la durée déterminée entre la date de mise en service et la date de fin du contrat de bail.
 - ordinateurs et équipements réseau : 3 ans linéaires; gros ordinateur central partie hardware : 5 ans linéaires
 - installations téléphoniques 5 ans dégressifs.
- Les frais accessoires sont amortis avec le principal.

4. Immobilisations financières

Les participations sont enregistrées à leur valeur d'acquisition, de souscription ou d'apport, hors frais accessoires.

Dans la mesure où les dividendes cumulés déclarés par une filiale dépassent les bénéfices nets cumulés enregistrés par cette même filiale depuis sa date d'acquisition par la société, ces dividendes sont comptabilisés en réduction de la participation concernée. Dans la mesure où ces dividendes cumulés demeurent dans la limite des bénéfices accumulés depuis l'acquisition, ils sont comptabilisés en produits des immobilisations financières. Les réductions de participations enregistrées selon les principes définis ci-dessus sont reprises dans l'état des immobilisations financières sous la rubrique "cessions et retraits."

A la fin de chaque exercice, le Conseil d'Administration effectue une évaluation individuelle par participation et décide si une réduction de valeur ou une reprise de réduction de valeur doit être actée en fonction de la valeur intrinsèque, de la rentabilité et des perspectives d'avenir de la société concernée.

Les créances et cautionnements en numéraire sont enregistrés à leur valeur nominale en cours d'exercice. Des réductions de valeur sont actées sur les créances douteuses.

5. Créances à un an au plus

Les créances sont enregistrées à l'actif à leur valeur nominale.

Les créances font l'objet de réductions de valeur si leur remboursement à l'échéance est, en tout ou en partie, incertain ou compromis. Les réductions de valeur sont prises en charge par les résultats.

6. Placements de Trésorerie

Les placements de trésorerie sont enregistrés et évalués :

- à leur valeur nominale lorsqu'il s'agit d'avoirs auprès d'institutions financières.
- à leur valeur d'acquisition lorsqu'il s'agit de titres.

Des réductions de valeurs sont actées lorsque la valeur de réalisation à la date de clôture de l'exercice est inférieure à la valeur nominale ou d'acquisition.

7. Valeurs disponibles

Sont enregistrées à leur valeur nominale, sauf si elles sont exprimées en devises, qui sont alors converties en euros au cours de change en vigueur le dernier jour de l'exercice.

RÈGLES D'ÉVALUATION

8. Provisions pour risques et charges

Ces provisions ne peuvent avoir pour objet la correction d'éléments portés à l'actif. Elles couvrent donc une perte ou charge probable, nettement circonscrite.

(1) La provision pour pensions et obligations similaires recouvre les engagements incombant à l'entreprise en matière de pensions et de prépensions. Pour les pensions dans le système "but à atteindre" la provision est calculée selon la méthodologie IFRS.

(2) Tous les risques qui pèsent sur l'entreprise font l'objet de provision revues chaque année, suivant les règles de prudence, de bonne foi et de sincérité.

9. Dettes à un an au plus

Les dettes qui résultent de transactions en devises étrangères sont valorisées au cours de change en vigueur le dernier jour de l'exercice.

10. Avoirs, créances et dettes en devises

Les créances et dettes en devises étrangères sont évaluées au cours de fin d'année.

Les écarts de conversion constatés en fin d'exercice sont compensés par devise et ensuite :

- l'excédent du montant des écarts négatifs par rapport au montant des écarts positifs sera pris en charge pour une même devise
- l'excédent du montant des écarts positifs par rapport au montant des écarts négatifs sera pris en produits pour une même devise

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****SPADEL S.A.****Rapport de Gestion du Conseil d'Administration à
l'Assemblée Générale du 11 juin 2020**

Ce rapport de gestion et les comptes annuels qui l'accompagnent sont ceux de la maison-mère du groupe, Spadel S.A. Outre l'activité de coordination des différentes filiales, Spadel commercialise les produits du Groupe en Belgique, au Luxembourg et dans les pays où nous ne disposons pas de filiale. Les comptes annuels consolidés et le rapport de gestion y relatif vous sont présentés séparément.

1. Commentaires relatifs aux résultats de 2019**Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires de Spadel S.A. s'est élevé à 151,8 millions d'euros fin 2018 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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

Cette évolution résulte des principaux éléments favorables et défavorables suivant :

Eléments 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

Eléments 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 Ribeaupville. 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 EUR à comparer avec 30.942.522 EUR en 2018.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

RAPPORT DE GESTION

2. Investissements

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles réalisés en 2019 se sont élevés à 0,9 million d'euros. Il s'agit principalement de l'achat de licences et de matériel informatique.

3. Innovation

Les principales innovations commercialisées au cours de l'année 2019 sont :

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 24X25 cl et 18x50 cl
Bru	Nouvelles bouteilles PET dans les formats 125 cl et 50 cl

4. Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société

Le Conseil d'administration ne relève aucun élément susceptible d'avoir une influence notable sur le développement de la Société.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

RAPPORT DE GESTION

5. Répartition bénéficiaire

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) :

1. Distribution d'un dividende brut de 2,00 Euro (1,40 net) par action aux 4.150.350 actions qui y ont droit	8.300.700
2. Dotation aux réserves disponibles	10.000.000
3. 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.

6. 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 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.

7. Existence de succursale

La Société ne présente pas de succursale établie tant en Belgique qu'à l'étranger.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****8. Utilisations d'instruments financiers**

La Société ne fait pas usage d'instruments financiers au sens de l'article 96,8° du Code des sociétés (instruments de couverture/dérivé). La politique de gestion des risques est détaillée au point 9 ci-après.

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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

- Risques liés à la marche des affaires : les principaux risques et incertitudes pesant sur la marche des affaires de l'entreprise sont :
 - o le questionnement sur l'impact environnemental de nos produits
 - o la défection ou la contamination d'un produit commercialisé par Groupe
 - o la disponibilité et la volatilité des prix des matières et de l'énergie
 - o la concentration sans cesse croissante dans le secteur de la distribution
 - o la montée des marques de distributeurs (MDD) et des premiers prix
 - o l'évolution des taxes sur les différents types d'emballage

10. Déclaration de Gouvernance d'Entreprise**10.1. La Charte de Gouvernement d'Entreprise**

10.1.1. Le Code 2009

La Charte de Gouvernement d'Entreprise de Spadel définit ses règles de gouvernance. Elle a été arrêtée originellement par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 30 mars 2006. La Charte a été revue à plusieurs reprises pour refléter les modifications ou adaptations intervenues depuis. La dernière modification date du 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 1er 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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

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 1er janvier 2020.

10.1.2. Autres pratiques de Gouvernement d'Entreprise

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

10.2. Les caractéristiques principales du contrôle interne et de la gestion des risques**10.2.1. Contrôle interne**

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

Le Comité d'Audit est chargé, entre autres, des missions suivantes :

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

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 1er janvier 2012 sur la base d'une cartographie des risques approuvée par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 15 novembre 2011. L'Auditeur Interne fait également régulièrement 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 :

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

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

10.2.2. Contrôle externe

Le mandat du Commissaire est exercé par PwC Réviseurs d'Entreprises SCRL, représenté par Monsieur Griet Helsen. PwCa 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.

10.3. 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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

RAPPORT DE GESTION

La Société a reçu des notifications au titre de l'article 74 § 8 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, datées du 30 août 2019 émanant de Monsieur Marc du Bois, Guyan Invest SRL, 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'actionariat 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	% du total
FINANCES & INDUSTRIES SA – Bruxelles	3.861.187	93,03
PUBLIC	289.163	6,97
TOTAL	4.150.350	100,00

Guyan Invest SRL, détient en propriété 347.260 actions dans le capital de Finances & Industries S.A. 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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****10.4. 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.

10.5. 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.

10.5.1. Le Conseil d'AdministrationComposition 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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

RAPPORT DE GESTION

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
Le Baron Vandemoortele	Administrateur Indépendant	2020
M.O.S.T. SRL, dont le représentant permanent est Monsieur Frank Meysman	Président du Conseil d'Administration	2020
Familia Numerosa B.V., dont le représentant permanent est Monsieur Roel van Neerbos	Administrateur indépendant	2021
Barbara du Bois	Administrateur	2022
UpsilonLab B.V., 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 :

- 1er 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;
- 2e trimestre : sujets divers en fonction de l'évolution de la situation;
- 3e trimestre : arrêté de la situation semestrielle et du communiqué sur les résultats semestriels;
- 4e trimestre : approbation des budgets et plans d'investissements pour l'année suivante.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****10.5.2. Comités créés par le Conseil**

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. SRL avec comme représentant permanent Monsieur Frank Meysman, Cofimatra SA avec comme représentant permanent Monsieur Roland Vaxelaire et Familia Numerosa B.V. avec comme représentant permanent Roel van Neerbos.

Le 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. SRL avec comme représentant permanent Monsieur Frank Meysman (Président), 21-22 SAS avec comme représentant permanent Anne-Charlotte Amory et UpsilonLab B.V. 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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

10.5.3. 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.

10.5.4. 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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

RAPPORT DE GESTION

10.6. 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
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 ⁶
Tatiana Goeminne	Group HR Director ⁷
Le Comité Exécutif s'est réuni 28 fois en 2018.	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 Jusqu'au 17 mai 2019 ⁷ Depuis le 16 septembre 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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

RAPPORT DE GESTION

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

10.7.1. 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'acquérir des actions.

Cette rémunération se présente comme suit :

RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION:

	Pour les 5 réunions fixes	Par réunion additionnelle	
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 €

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

RAPPORT DE GESTION

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.

10.7.2. Rémunération des Administrateurs

NOM DE L'ADMINISTRATEUR	RÉMUNÉRATION
M.O.S.T. SRL (Frank Meysman) Président du Conseil d'administration Membre du Comité d'Audit. Président du Comité de Nomination et de Rémunération	• Réunions du Conseil d'Administration 60.000 €
	• Réunions du Comité d'Audit 7.500 €
	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération 10.000 €
21-22 SAS (Anne-Charlotte Amory) Administrateur. Membre du Comité de Nomination et de Rémunération	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération 5.000 €
Baron du Bois Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
Baron Vandemoortele Administrateur Membre du Comité de Nomination et Rémunération jusqu'au 5 novembre 2019 Président du Comité d'Audit	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €
	• Réunions du Comité de Nomination et Rémunération 2.500 €
	• Réunions du Comité d'Audit 15.000 €
Finances & Industries SA (Axel Miller) Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration 30.000 €

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

RAPPORT DE GESTION

Cofimatra SA (Roland Vaxelaire) Administrateur Membre du Comité d'Audit	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
	• Réunions du Comité d'Audit	7.500 €
Familia Numerosa B.V. (Roel van Neerbos) Administrateur Membre du Comité d'Audit	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
	• Réunions du Comité d'Audit	7.500 €
Barbara du Bois Administrateur	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
UpsilonLab B.V. (Corinne Avelines) Administrateur Membre du Comité de Nomination et Rémunération	• Réunions du Conseil d'Administration	30.000 €
	• 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 S.A. (représentant de Gerefis SA)	3.600 €
Administrateur délégué Bru-Chevron S.A. (représentant de Gerefis SA)	2.600 €

10.7.3. 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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

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

La rémunération variable 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%.

10.7.4. 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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**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.

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS**

RAPPORT DE GESTION

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.

10.7.5. 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 ²	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 €

10.7.6. Rémunération des autres membres du Comité Exécutif en 2019

TYPE DE RÉMUNÉRATION	COMPOSANT DE LA RÉMUNÉRATION	MONTANT GLOBAL
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 €

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**

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.

10.7.7. 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.

10.7.8. 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.

11. Déclaration non financière

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION****12. Application de l'article 523 du Code des Sociétés**

Le Conseil d'Administration a mis en application l'art 523 du Code des Sociétés. L'extrait du Procès-Verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 15 novembre 2019 se trouve en annexe du présent rapport de gestion.

* *
*

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

**AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER
EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS****RAPPORT DE GESTION**Application de l'article 523 du Code des Sociétés

Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 15 novembre 2019 :

Traduction libre:

Rémunération du CEO

Avant que le Conseil d'administration n'aborde ce point, Marc du Bois déclare avoir directement un intérêt opposé de nature patrimoniale au sens de l'art. 523 du Code des sociétés, à la décision du Conseil d'administration, dès lors qu'il s'agit de sa rémunération. Marc du Bois ne participe pas aux délibérations ni à la décision sur ce point.

Le Conseil d'administration, à l'exception du Marc du Bois, valide la proposition du Comité de Nomination et de Rémunération d'augmenter la rémunération annuelle de base de Marc du Bois à 457.538 EUR et le rendre éligible au LTI (plan 2019-2021, payable en 2022).

BILAN SOCIAL

Numéros des commissions paritaires dont dépend l'entreprise: 220

ETAT DES PERSONNES OCCUPÉES**TRAVAILLEURS POUR LESQUELS L'ENTREPRISE A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL**

Au cours de l'exercice	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Nombre moyen de travailleurs				
Temps plein	1001	73,8	43,2	30,6
Temps partiel	1002	12,1	5,3	6,8
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	82,1	46,8	35,3
Nombre d'heures effectivement prestées				
Temps plein	1011	120.265	72.127	48.138
Temps partiel	1012	12.640	5.819	6.821
Total	1013	132.905	77.946	54.959
Frais de personnel				
Temps plein	1021	8.523.029	4.745.337	3.777.692
Temps partiel	1022	1.108.736	339.073	769.663
Total	1023	9.631.765	5.084.410	4.547.355
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	64.380	32.746	31.634

Au cours de l'exercice précédent	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	84,9	47,4	37,5
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	140.440	80.280	60.160
Frais de personnel	1023	8.977.312	4.675.964	4.301.348
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033	66.840	30.065	36.775

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS L'ENTREPRISE A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL (suite)

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
A la date de clôture de l'exercice				
Nombre de travailleurs	105	73	9	78,9
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	73	9	78,9
Contrat à durée déterminée	111			
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113			
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	44	4	46,5
de niveau primaire	1200	3		3,0
de niveau secondaire	1201	20	3	22,3
de niveau supérieur non universitaire	1202	5		5,0
de niveau universitaire	1203	16	1	16,2
Femmes	121	29	5	32,4
de niveau primaire	1210			
de niveau secondaire	1211	8	3	10,4
de niveau supérieur non universitaire	1212	4		4,0
de niveau universitaire	1213	17	2	18,0
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130			
Employés	134	73	9	78,9
Ouvriers	132			
Autres	133			

PERSONNEL INTÉrimAIRE ET PERSONNES MISES À LA DISPOSITION DE L'ENTREPRISE

	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de l'entreprise
Au cours de l'exercice			
Nombre moyen de personnes occupées	150	1,3	
Nombre d'heures effectivement prestées	151	2.459	
Frais pour l'entreprise	152	93.852	

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTRÉES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice	205	11	1	11,2
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	210	11	1	11,2
Contrat à durée déterminée	211			
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	212			
Contrat de remplacement	213			

SORTIES	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice	305	16	1	16,5
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	310	16	1	16,5
Contrat à durée déterminée	311			
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	312			
Contrat de remplacement	313			
Par motif de fin de contrat				
Pension	340		1	0,5
Chômage avec complément d'entreprise	341			
Licenciement	342	7		7,0
Autre motif	343	9		9,0
Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de l'entreprise comme indépendants	350			

RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5801	21	5811	24
Nombre d'heures de formation suivies	5802	572	5812	409
Coût net pour l'entreprise	5803	119.174	5813	72.260
dont coût brut directement lié aux formations	58031	102.211	58131	61.144
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032	18.420	58132	12.782
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033	1.457	58133	1.666
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5821		5831	
Nombre d'heures de formation suivies	5822		5832	
Coût net pour l'entreprise	5823		5833	
Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5841		5851	
Nombre d'heures de formation suivies	5842		5852	
Coût net pour l'entreprise	5843		5853	