

Rapport de Gestion

**DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ANNUELLE
DU 26 MAI 2014
(Comptes Statutaires)**

Mesdames,
Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport de gestion statutaire pour l'exercice social 2013 et de soumettre à votre approbation les comptes sociaux de la Société arrêtés au 31 décembre 2013 qui traduisent, après répartition proposée du résultat, un total bilantaire de 36.654 K€ et une perte nette après impôts de 12.421 K€. Nous soumettons de même à votre approbation notre proposition d'affectation du résultat et nous vous demandons décharge de notre mandat pour l'exercice clôturé.

TABLE DES MATIÈRES

1.	Données financières de l'exercice.....	3
2.	Commentaires.....	4
3.	Recherche et Développement.....	6
4.	Événements importants survenus après la clôture de l'exercice	6
5.	Indications relatives à l'existence de succursales	6
6.	Exposition de la société aux risques et politique de gestion des risques	6
7.	Règles d'évaluation	13
8.	Conflits d'intérêts.....	16
9.	Affectation du Résultat	16
10.	Justification de l'application des règles comptables de continuité	20
11.	Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société et perspectives pour l'exercice en cours	20
12.	Déclaration de Gouvernance d'Entreprise.....	22
a.	Code de Gouvernance d'Entreprise.....	22
b.	Structure de l'actionnariat	22
c.	Organes d'administrations et comités.....	23
d.	Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques	33
13.	Rapport de rémunération	34
14.	Mandats d'administrateurs et commissaires.....	39

1. Données financières de l'exercice

Schématiquement les comptes sociaux se décomposent comme suit :

a. Structure du bilan (après affectation).

1. BILAN STATUTAIRE APRES REPARTITION

<i>(en K EUR)</i>		2013	2012
ACTIFS IMMOBILISES		29.024	39.441
	I. Frais d'établissement	0	0
	II. Immobilisations incorporelles	677	599
	III. Immobilisations corporelles	869	874
	IV. Immobilisations financières	27.478	37.969
ACTIFS CIRCULANTS		7.629	5.815
	V. Créances à plus d'un an	0	0
	VI. Stocks, Commandes en cours d'exécution	1.437	2.380
	VII. Créances à un an au plus	5.992	2.419
	VIII. Placements de trésorerie	0	0
	IX. Valeurs disponibles	77	898
	X. Comptes de régularisation	124	118
TOTAL DE L'ACTIF		36.654	45.256
<i>(en milliers EUR)</i>		2013	2012
CAPITAUX PROPRES		15.626	28.047
	I. Capital souscrit	23.556	23.556
	II. Prime d'émission	107	107
	III. Plus-values de réévaluation		
	IV. Réserves	5.403	5.403
	V. Bénéfice reporté	-13.440	-1.019
	VI. Subsidés en capital		
PROVISIONS, IMPOTS DIFFERES		38	51
	VII.A. Provisions pour risques et charges	38	51
	VII.B. Impôts différés	0	0
DETTES		20.990	17.158
	VIII. Dettes à plus d'un an	5.372	2.889
	IX. Dettes à un an au plus	15.590	14.257
	X. Comptes de régularisation	28	12
TOTAL DU PASSIF		36.654	45.256

b. Compte de résultats

(en milliers EUR) après affectation	2013	2012
I. VENTES ET PRESTATIONS	14.486	13.937
A. Chiffre d'affaires	13.939	13.130
B. Variation des en-cours de fabrication, des produits finis		
C. Production immobilisée		
D. Autres produits d'exploitation	546	807
II. COUT DES VENTES ET PRESTATIONS	-15.187	-12.859
A. Approvisionnements et marchandises	-8.292	-7.913
B. Services et biens divers	-4.374	-2.639
C. Rémunérations, charges sociales et pensions	-2.181	-1.730
D. Amortissements et réductions de valeur sur	-336	-425
E. Amortissements et réductions de valeur sur stocks et	45	-129
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -	13	
G. Autres charges d'exploitation	-63	-23
III. BENEFICE (PERTE) D'EXPLOITATION	-701	1.078
IV. Produits Financiers	401	358
V. Charges Financières	-438	-406
VI. BENEFICE COURANT (PERTE COURANTE)	-739	1.031
VII. Produits Exceptionnels		0
VIII. Charges Exceptionnelles	-11.679	-13.309
IX. BENEFICE (PERTE) AVANT IMPOTS	-12.418	-12.278
IX.bis Transferts/prélèvements sur impôts différés & latences fiscales		
X. Impôts sur le résultat	-3	-293
XI. BENEFICE (PERTE) DE L'EXERCICE	-12.421	-12.572
XII. Prélèvements et transferts aux réserves immunisées		
XIII. BENEFICE (PERTE) A AFFECTER	-12.421	-12.572
A. Dotation à la réserve légale	0	0
B. Dotation aux autres réserves		
C. Dividende		
D. Report à nouveau	-13.440	-1.019

2. Commentaires

a. Capital social

Le nombre total de titres représentant le capital social de la société Fountain S.A. était de 1.660.360 au 31 décembre 2013. Le capital social est resté inchangé à 23.555,77 K€.

Le 23 décembre 2013, le Conseil d'Administration de Fountain S.A. a décidé de convoquer une assemblée générale extraordinaire le 11 février 2014, et de proposer à cette assemblée générale extraordinaire de procéder à une augmentation de capital à concurrence d'un montant de 4.981.080 euros au maximum par apports en numéraire avec respect du droit de préférence.

Les nouvelles actions qui seront émises en vertu de l'augmentation de capital seront de même nature que les actions existantes, et jouiront des mêmes droits et avantages que ces dernières. Les nouvelles actions seront émises sans mention de valeur nominale en dessous du pair comptable des actions anciennes de la Société. L'admission des nouvelles actions à la négociation sur Euronext Bruxelles sera demandée.

L'augmentation de capital sera faite dans le respect du droit de préférence des actionnaires existants au prix de 2,00 euros par nouvelle action, conformément au ratio de 3 nouvelles actions pour 2 actions existantes. Chaque actionnaire pourra donc souscrire à

l'augmentation de capital en proportion de sa participation actuelle au capital de la Société.

Les produits de l'augmentation de capital seront utilisés afin de garantir un fonds de roulement suffisant pour les prochaines années, permettant de finaliser la réorganisation de la structure opérationnelle de l'entreprise tout en poursuivant la mise en place d'une nouvelle dynamique commerciale basée sur la conquête de nouveaux clients de taille plus importante.

Cette proposition d'augmentation de capital a été approuvée à l'unanimité des voix lors de l'assemblée générale extraordinaire du 11 février 2014.

b. Dettes financières

Au 31 décembre 2013, les dettes financières se montaient à 7.876 K€ (8.301 K€ au 31 décembre 2012), dont 1.100 K€ de dettes envers actionnaire

c. Compte de résultats.

En date du 1^{er} janvier 2013 société a pris en location-gérance l'activité de la société Fountain International qui consistaient à acheter des machines et produits à Fountain s.a. et à les revendre à aux distributeurs belges, dont Fountain Benelux s.a., et néerlandais. En contrepartie, Fountain s.a. verse une redevance de location-gérance à Fountain International s.a.

Les ventes et prestations 2013 s'élèvent à 14.5 M€ contre 13,9 M€ pour l'exercice 2012, soit une augmentation de 4,3 %.

Le résultat d'exploitation se clôture à -0,7 M€, en baisse de 165% par rapport à l'exercice précédent, soit -4,8 % des ventes et prestations, à comparer avec 7,7% % pour l'exercice précédent. Cette diminution est la conséquence notamment de la réorganisation interne de la société, dont le licenciement de certaines personnes clés (le Chief Operations Officer, le responsable technique) et l'engagement de plusieurs personnes notamment au département marketing et d'honoraires de conseillers et avocats encourus dans le cadre de la renégociation des crédits bancaires.

Les résultats financiers sont arrêtés à -38 K€ en légère amélioration par rapport à 2012.

La charge d'impôt s'établit à 3 K€ contre 293 K€ pour l'exercice précédent.

Les charges exceptionnelles comprennent une dotation aux réductions de valeur sur titres de participations à concurrence de 11.679,1 K€ sur base du test de valorisation des actifs de la société réalisé conformément aux règles d'évaluation arrêtées par cette dernière (cf. infra). La valeur des participations et des créances sur les sociétés dans lesquelles ces participations sont détenues, ou de leurs filiales, ont été testées par comparaison avec la valeur actualisée des cash-flows libres attendus sur 5 ans des participations augmentées d'une valeur terminale de cession au terme des 5 années. Cette valeur terminale de cession étant définie comme une fraction du chiffre d'affaires.

Le résultat de l'exercice se clôture en 2013 à -12.421 K€. Ce montant résulte, pour l'essentiel, de la dotation aux réductions de valeur sur participations qui a été comptabilisée, cette dernière étant sans incidence sur le résultat imposable de la société.

3. Recherche et Développement

Aucun frais de développement acquis de tiers n'a été enregistré à l'actif du bilan 2013 (frais de développement de nouveaux produits et machines).

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

a. Augmentation de capital :

Conformément aux accords de financement avec les banques, le Conseil d'Administration a convoqué une assemblée générale extraordinaire le 11 février 2014, afin d'approuver une proposition d'augmentation de capital à concurrence d'un montant de 4.981.080 euros au maximum, par apports en numéraire avec respect du droit de préférence. Cette proposition d'augmentation de capital a été approuvée à l'unanimité des voix présentes.

b. Conventions de crédits bancaires

Les accords conclus avec les banques le 6 décembre 2013 sous la forme d'un Term Sheet ont été formalisés le 19 mars 2014. (cf. point 6.d ci-dessous).

c. Mise en place du prêt SOGEP

La Société Wallonne de Gestion et de Participations assure la mise en œuvre de la décision prise par le Gouvernement wallon le 19 décembre 2013 d'accorder à la société un financement d'1,5 M€ sur la durée de son plan de développement Kaffa 2018. Cet accord a été finalisé en date du 28 mars 2014.

Aucun autre évènement significatif n'est survenu postérieurement au 31 décembre 2013.

5. Indications relatives à l'existence de succursales

La société n'a pas de succursale.

6. Exposition de la société aux risques et politique de gestion des risques

a. Evaluation des risques

Le Groupe a défini une méthode d'identification et d'évaluation des risques et de détermination des mesures permettant de réduire ces risques et d'évaluation des risques résiduels. Cette analyse

fait l'objet d'une revue périodique et d'ajustements des mesures de réductions des risques. Cette analyse de risque a été examinée par le Comité d'Audit en date du 13 décembre 2011 ; elle a été revue au Conseil d'Administration du 18 décembre 2012 et a été réexaminée par le Comité d'Audit au second semestre 2013. Le 26 juin 2013, le Comité d'Audit s'est préoccupé de la couverture des besoins de financement du Groupe à court, moyen et long terme.

b. Risque de mise en œuvre du Plan Kaffa 2018

Le Plan Kaffa 2018 est basé sur une croissance du chiffre d'affaires résultant d'une redynamisation des équipes commerciales existantes ainsi que du recrutement de nouveaux commerciaux avec un objectif significatif de signatures de contrats avec de nouveaux clients. Il intègre également la remise à plat du modèle opérationnel, tant technique qu'administratif afin de pouvoir gagner de l'efficacité tout en maintenant un niveau de qualité et de service aux clients. Un retard au niveau de la mise en place et/ou des résultats en deçà des objectifs aurait un impact négatif sur le chiffre d'affaires ainsi que sur la rentabilité de l'entreprise. Ces baisses de performances pourraient avoir un impact sur les capacités de remboursement des emprunts bancaires de Fountain, ainsi que sur le respect des covenants bancaires.

c. Risques sur le chiffre d'affaires

Le Groupe Fountain étant intégré verticalement, le chiffre d'affaires du groupe a une influence directe sur le chiffre d'affaires de la société Fountain s.a..

Obsolescence du concept de cartouche

Le concept de la cartouche (produit lyophilisé) date de plus de 40 ans et est aujourd'hui totalement dépassé. Malgré de nombreuses tentatives, Fountain n'a jamais été en mesure de redynamiser ce produit qui représente aujourd'hui près de 40 % de son business.

Ce produit est en baisse constante et est le vecteur principal de l'attrition de ses petits clients, raison principale de la baisse du chiffre d'affaires que l'entreprise connaît depuis de nombreuses années (-24 % en 2013 et -14 % en 2012).

Par ailleurs de nombreux clients « cartouches » sont eux-mêmes propriétaires de leur machine. Ils ne sont dans ce cas que très rarement liés par contrat à Fountain. Ceci facilite l'abandon du système et explique l'érosion constante constatée sur ce type de solution.

Absence partielle de contrats clients

Dans la mesure du possible, les nouveaux clients s'engagent sous contrat pour une durée de 2 à 5 ans avec une durée moyenne de 42 mois. Il n'est cependant pas toujours possible d'obtenir un tel engagement des clients sur une période définie. Dans certains cas, les solutions proposées sont installées sans engagement contractuel de durée. Au global, dans l'ensemble des gammes Fountain, à savoir « cartouches » et autres, environ 45 % des clients ne sont pas liés contractuellement. Dans ce type de situation, la pérennité du client

est évidemment plus précaire. Mais ce même type de situation permet également d'entrer en relation avec des clients non liés à leur fournisseur.

La dispersion du chiffre d'affaires sur un nombre très important de clients permet de limiter l'impact de ces pertes de clients qui sont par ailleurs compensées, à ce jour encore insuffisamment, par le gain de nouveaux clients.

Attrition du chiffre d'affaires sur la clientèle existante

La combinaison des deux facteurs ci-dessus constitue un risque réel de non réalisation du développement du chiffre d'affaires tel que prévu. Le plan d'actions Kaffa 2018 prévoit, outre le développement du chiffre d'affaires par la redynamisation des équipes commerciales existantes et par le recrutement de nouveaux commerciaux, la réduction de l'attrition du chiffre d'affaires sur la clientèle existante. Cette attrition a été historiquement importante (-9,4 % en 2013, -6,9 % en 2012 et -3,8 % en 2011). Elle résulte essentiellement de la perte de chiffre d'affaires sur des clients à faible voire très faible chiffre d'affaires annuel (moins de 300 EUR ou moins de 150 EUR par an). La base de la clientèle comprend en effet une part importante de clients à chiffre d'affaires annuel limité qu'il importe de fidéliser. A défaut, le chiffre d'affaires réalisé avec de nouveaux clients ne fera que compenser l'attrition du chiffre d'affaires sur la clientèle existante.

La réalisation de l'objectif d'augmentation du chiffre d'affaires est une condition essentielle pour atteindre la rentabilité opérationnelle attendue, notamment en termes d'Ebitda, et respecter les engagements pris à l'égard des banques dans le cadre des financements obtenus. A défaut, ces financements pourraient être remis en cause par les bailleurs de fonds. Au 31 mars 2014, le chiffre d'affaires présente un retard de quelque 6% par rapport au plan et de 5% vis-à-vis de l'année dernière. Ceci résulte d'un décalage dû à la redynamisation en cours mais non encore finalisée des équipes commerciales et au caractère non encore complet des effectifs commerciaux. Le niveau d'attrition des clients de moins de 600 Euros de chiffre d'affaires annuel reste important, provoquant une baisse de l'activité des produits en cartouches. La signature des contrats pour des nouveaux clients sur 2013 permet d'ores et déjà de compenser une partie de cette baisse qui était de l'ordre de 10% à 12% sur 2013. La pleine maturité des nouveaux contrats 2013 ainsi que les contrats signés en 2014 permettront d'inverser cette tendance et de retrouver, ainsi, une croissance de l'activité. Cela permet à l'entreprise de rester confiante dans la stratégie et le plan d'actions et sur sa capacité à atteindre ses objectifs sur la durée du plan Kaffa 2018.

d. Risque de trésorerie

La Société recourt à des financements externes auprès d'institutions financières telles que des banques.

Par rapport à sa structure bilantaire et de compte de résultats, le niveau d'endettement financier net du Groupe Fountain s'élève à 31,4 % du total bilantaire à fin 2013 contre 22,9

% du total bilantaire à fin 2012 et à 6,7 fois le Rebitda (cf. définition ci-après) à fin 2013 contre 1,7 fois le Rebitda à fin 2012. Le ratio de l'endettement net sur Rebitda s'est détérioré par rapport aux exercices précédents à la suite de la diminution du Rebitda, elle-même consécutive principalement à la baisse continue constatée du chiffre d'affaires, et à une augmentation de la dette financière nette de 26,9 % en 2013 par rapport à 2012.

Les difficultés rencontrées en 2013 dans le cadre de la renégociation des crédits bancaires ont démontré le risque d'insuffisance de trésorerie consécutif à une réduction du crédit bancaire ou à son non renouvellement sur la base d'éléments propres à Fountain mais aussi sur la base de l'évolution de la propension des banques à octroyer des crédits aux entreprises.

Au second semestre 2013, le Groupe Fountain a redéfini un plan de redéveloppement de ses activités sur 5 ans, appelé Plan Kaffa 2018. Sur la base de ce plan, les négociations entre les banques ING Belgique, BNP Paribas Fortis, CBC Banque et KBC Commercial Finance et Fountain ont abouti à la signature d'accords sous la forme de « Term Sheets » reprenant les principaux éléments convenus par la Société et ses principaux banquiers pour le financement du Plan Kaffa 2018. Les documents de financement finaux entre Fountain et ING Belgique, BNP Paribas Fortis et CBC Banque ont été signés le 19 mars 2014.

En vertu de ces documents de financement, les banques ING Belgique, BNP Paribas Fortis et CBC Banque se sont engagées à accorder au Groupe Fountain des financements pour 7,7 millions d'euros pour une durée de cinq ans, en sus des accords de factoring (cf. infra) conclus par la Société. Ces financements sont destinés à la consolidation par Fountain de ses engagements financiers antérieurs envers ces banques et sont garantis par des sûretés personnelles et réelles des sociétés du Groupe Fountain, dont hypothèque et mandat hypothécaire, gage et mandat de gage sur fonds de commerce, et gages sur participations et contrats de factoring. Le remboursement de ces financements fera l'objet d'amortissements sur la durée du Plan Kaffa 2018, à partir du 31 mars 2014. Ces financements sont octroyés moyennant l'augmentation des fonds propres ou quasi fonds propres pour un montant de minimum trois millions d'euros pour le 31 mai 2014, l'absence de distribution de dividendes jusqu'au 30 juin 2016 et la finalisation de la mise en place des accords de factoring. À ces engagements s'ajoute l'obligation pour Fountain de respecter un ratio maximum de dettes financières nettes sur Ebitda et un ratio minimum de résultat d'exploitation sur frais financiers, définis semestriellement compte tenu de la saisonnalité des activités et de l'évolution dans le temps des paramètres, conformes à ceux de son plan financier avec une marge de manœuvre de 15 %. Ces financements sont octroyés moyennant un taux d'intérêt Euribor plus 3,25 % en 2014 et 2015 et 2,50 % de 2016 à 2018.

L'augmentation de capital à laquelle la Société s'est engagée a fait l'objet d'une proposition à l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires en date du 11 février 2014. La

proposition objet du présent Prospectus a été approuvée à l'unanimité des voix présentes et représentées. L'augmentation de capital est garantie par l'actionnaire QuaeroQ pour un montant maximum de trois millions d'euros.

En outre, en date du 19 décembre 2013, le Gouvernement wallon a décidé d'octroyer via la Société Wallonne de Gestion et de Participations, en abrégé la Sogepa, un prêt de 1.500.000 EUR sur la durée du Plan Kaffa 2018 et ce pour compléter les financements négociés avec les banques. La documentation de financement y relative a été signée le 19 mars 2014 et les fonds ont été libérés le 31 mars 2014.

Ces financements et cette augmentation de capital permettront au Groupe Fountain de restaurer une situation de trésorerie saine et pérenne, et d'assurer le financement du plan de développement de l'entreprise. De ce fait, le Groupe Fountain est confiant dans sa capacité à réunir toutes les conditions nécessaires au financement de son plan stratégique à moyen et long terme.

Dans le cadre des anciens contrats de financements bancaires, le Groupe Fountain s'était contractuellement engagé à respecter certains ratios et autres limites qui sont détaillées en note 23 aux comptes consolidés annexés au Prospectus. Ces engagements ont été remplacés par ceux nouvellement définis dans les documents de financement signés avec ING Belgique, BNP Paribas Fortis et CBC Banque le 19 mars 2014. Ces nouveaux engagements sont également détaillés en note 23 aux comptes consolidés en annexe au Prospectus. De manière synthétique, ces covenants sont les suivants :

Année	2014		2015		2016		2017		2018	
	30 juin	31 déc	30 juin	31 déc	30 juin	31 déc	30 juin	31 déc	30 juin	31 déc

Ratio Dettes financières nettes sur Ebitda avec 15 % de marge inclus	8,8	3,9	12,3	4,2	5,2	1,8	1,9	0,5	0,3	(0,3)
--	-----	-----	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Ratio EBIT (Résultat d'exploitation) sur coûts de la dette avec 15 % de marge inclus	(3,9)	(2,2)	(3,9)	(1,8)	2,1	4,5	10,3	13,2	19,3	20,8
--	-------	-------	-------	-------	-----	-----	------	------	------	------

En cas de non-respect des covenants par le Groupe Fountain, les crédits des banques ING Belgique, BNP Paribas Fortis et CBC Banque pourraient être dénoncés ou devraient être renégociés dans la mesure des possibilités. Des mesures de restructuration complémentaires devraient à tout le moins être prises pour ramener le groupe dans des paramètres financiers acceptables pour ses bailleurs de fonds. Compte tenu des difficultés de renégociation des financements du groupe constatées en 2013, il existerait un risque très significatif de ne pas pouvoir retrouver un accord de financement en cas de non-respect des covenants bancaires.

En juin 2013, le groupe a signé des accords d'affacturage ou factoring de ses créances commerciales en vue de dégager des financements. Les financements obtenus via ces accords sont présentés au bilan au titre de dettes courantes portant intérêt, i.e. dettes financières. La mise en œuvre des contrats de factoring rencontre certaines difficultés liées à l'inertie de la clientèle, particulièrement en France, à transférer ses paiements de factures directement au factor et à certaines questions juridiques des outils de domiciliation et prélèvements nationaux et SEPA dans le cadre d'un contrat de factoring. En conséquence, il existe un risque que le taux de dilution des paiements des clients soit pour certaines entités supérieur au maximum de 5 % autorisé par les contrats de factoring. Dans ces circonstances, le factor pourrait mettre fin aux contrats concernés avec un préavis de six mois pour permettre au Groupe Fountain de trouver une alternative à ces financements. À ce titre, il apparaît que d'autres sociétés de factoring pourraient prendre le relais de ces financements. Néanmoins, il convient de noter que KBC Commercial Finance et Fountain travaille ensemble à la réduction de la dilution des paiements clients et à l'optimisation du fonctionnement des contrats de factoring.

e. Risque relatifs aux litiges

La société n'a pas de litige en cours.

f. Risque de taux d'intérêts

Ces financements sont contractés soit à taux fixe, soit à taux flottant. Les niveaux de marge bancaire sur les financements ont été fixés comme indiqué ci-avant compte tenu de la situation financière de Fountain en 2013. Le montant total des financements à taux flottant (Euribor + marge bancaire) au 31/12/2013 s'élève à 7.522 K€

Pour les financements à taux flottant, Fountain couvre partiellement ce risque par des contrats IRS. À ce titre, le Groupe Fountain a couvert partiellement son risque d'intérêts au moyen d'un IRS dont le montant nominal est de 1.667 K€ au 31 décembre 2013. Ce contrat arrivera à échéance en 01/06/2017. Au 31 décembre 2013, la partie des dettes financières à taux flottant (Euribor + marge) non couverte par un contrat de couverture de taux d'intérêt s'élève 5.855 K€

Une hausse des taux d'intérêts aurait un impact significatif sur les charges financières de Fountain. A titre d'exemple, une augmentation du taux de base de 100 point de base entraînerait une augmentation des charges des dettes financières de 58,6 K€. Or, en application des conventions bancaires signées dans le cadre de la consolidation des financements bancaires, Fountain s'est engagée à respecter un ratio Ebit sur coût de la dette financière (cf. supra). Le non-respect de cet engagement serait constitutif d'une rupture des financements bancaires. Ce risque sera réduit par la couverture à terme des taux d'intérêts sur les dettes financières.

g. Risque de devise

Le Groupe Fountain étant principalement actif dans des pays de la zone Euro, à l'exception pour l'essentiel de sa filiale au Danemark, l'exposition au risque de change est peu significative et aucune couverture n'est prise en ce domaine.

h. Risque alimentaire

Du fait de son activité de vente, de location et de mise à disposition de machines à boissons froides et chaudes à base de produits lyophilisés ou en grain, le Groupe Fountain est exposé aux risques alimentaires. À ce titre, le Groupe Fountain se fournit en produits uniquement auprès de producteurs certifiés et n'opère aucun traitement des produits à l'exception, dans certains cas, de leur reconditionnement dans le respect des normes applicables. Par ailleurs, le Groupe Fountain vend, loue ou met à disposition des distributeurs de boissons fabriqués par des fournisseurs spécialisés en application des normes requises pour les pays dans lesquels ces machines sont commercialisées. Compte tenu de son secteur d'activité, Fountain qui gère le conditionnement de certains produits, fait régulièrement l'objet de contrôles par l'AFSCA (Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire). Les recommandations de l'AFSCA sont normalement assorties d'un délai de mise en place ou de régularisation. Fountain suit les recommandations de l'AFSCA et procède aux modifications et au besoin aux régularisations nécessaires. Les agréments octroyés de l'AFSCA à Fountain sont disponibles sur le site de l'AFSCA (www.afsca.be).

i. Risque de fluctuation des prix d'achats

L'activité de Fountain est soumise au risque de fluctuation plus ou moins importante des cours du café ou du cacao qui peuvent avoir un impact sur le prix d'achat des produits et donc sur la marge brute. La part de la matière première dans le produit lyophilisé acheté est de l'ordre de 15%, l'essentiel du coût du producteur étant le processus de lyophilisation en lui-même. L'impact net des fluctuations des prix sur les marchés du café et du cacao est donc très atténué pour Fountain. L'approvisionnement en produits et en machines fait, dans certains cas, l'objet de fixation de prix avec nos fournisseurs sur des périodes n'excédant pas l'année. Au 31 décembre 2013, aucun accord de prix à moyen ou long terme n'avait été conclu. Le groupe ne recourt pas à des instruments de couverture de prix d'achat. Enfin, les variations de prix d'achats sont en général répercutées dans le prix de vente. Ceci est confirmé par la stabilité dans le temps des marges de Fountain.

j. Risque de non-recouvrement de créances commerciales

Le chiffre d'affaires de la Société est réalisé pour l'essentiel avec les filiales et sous-filiales du Groupe et dans une moindre mesure avec des distributeurs indépendants néerlandais, belge, et d'autres pays européens et non européens. Un suivi régulier des créances sur ces distributeurs et une relation de longue date avec ces derniers permettent de réduire les risques de non recouvrement. En cas de risque, les livraisons ne sont faites que contre paiement préalable.

k. Risque informatique

La concentration de toutes les filiales sur un seul et même système informatique centralisé rend le Groupe Fountain plus dépendant du bon fonctionnement et de la sécurité de ce système et de la disponibilité des données qui y sont enregistrées. En conséquence, les systèmes de sauvegarde, de dédoublement et de redémarrage du système en cas de désastre grave ont été redéfinis et renforcés. Ainsi, le système mis en place assure au Groupe Fountain un RTO (recovery time objective ou temps de récupération des données) de 48 heures et un RPO (recovery point objective ou période maximale de données perdues) de 24 heures.

La seule société dont les données ne sont pas gérées par le système informatique central de Fountain est Fountain Danmark A/S, dont le système est hébergé et sauvegardé chez un hébergeur indépendant.

Bien que suivi de manière attentive, ce risque est considéré comme ayant une probabilité faible d'occurrence.

7. Règles d'évaluation

La société procède chaque année à des tests de dépréciation sur ses actifs immobilisés financiers. Si ces tests démontrent que la valeur comptable nette des participations est supérieure à leur valeur économique, et qu'aucun élément particulier ne prouve que cet écart est temporaire, la valeur comptable nette est réduite à hauteur de sa valeur économique par l'enregistrement d'une charge sur la période.

Les tests de dépréciation sont basés sur l'actualisation au coût du capital des « free cash flows » sur 5 ans générés par les participations tenant compte de la valeur estimée de sortie de l'actif. Compte tenu de l'intégration industrielle verticale des activités du Groupe Fountain, avec pour conséquence que les revenus de Fountain S.A. ne peuvent être dissociés des revenus de ses filiales qui assurent la commercialisation de ses produits, il a été considéré justifié d'effectuer ces tests d'impairment sur une base consolidée et non pas sur les revenus individualisés de chacun des actifs testés. Ainsi, l'ensemble des immobilisations incorporelles, corporelles (hors immeuble) et financières (en particulier la participation détenue dans la société Fountain Netherlands Holding) font l'objet d'un test unique et global, en ce compris les créances à long terme et, depuis 2013, les comptes courants actifs de Fountain s.a. sur ses filiales diminués des dettes et comptes courants passifs de Fountain s.a. envers ces mêmes filiales et de la dette financière nette hors groupe de ces filiales.

Le taux utilisé pour l'actualisation des flux futurs a été précisé comme étant le coût moyen pondéré du capital. Ce dernier est calculé comme étant le taux moyen du coût du capital et du coût de l'endettement financier, pondéré entre la valeur de capitalisation des actions de la société sur base du cours de bourse à la date de clôture et le montant de l'endettement financier du groupe à cette même date de clôture. Le coût du capital est calculé comme étant le taux sans risque sur les derniers emprunts d'états belges à 10 ans, augmenté de la prime de risque nette du marché belge, ajustée du « Beta » propre à l'action de la société Fountain sur le marché Euronext, ces 2 dernières données étant communiquée par une institution financière spécialisée indépendante. Compte tenu de la situation financière de la société en fin 2013 et des difficultés rencontrées pour finaliser des accords de financements lui permettant d'assurer la pérennité et le développement de ses activités, un facteur de risque propre au Groupe a été incorporé dans le coût du capital.

Les projections de free cash flows ont été établies sur base des hypothèses suivantes.

Free cash flow futurs

Les free cash flow futurs sont issus du plan Kaffa 2018. Le plan Kaffa 2018 est le plan stratégique présenté et approuvé par le Conseil d'Administration en 2013. Ce plan couvre la période 2013 – 2018. Il consiste principalement en une redéfinition du modèle commercial.

Taux de croissance :

Chiffres d'affaire

Les taux de croissance résultent du plan Kaffa 2018 approuvé par le Conseil d'Administration assortis d'une correction pour mettre le chiffre d'affaires 2013 dans le plan en ligne avec le chiffre d'affaires réel au 31 décembre 2013. Ils ont été définis sur base d'une estimation en nombre et en chiffre d'affaires par mois et par année des contrats à signer par les commerciaux dans chaque filiale ou groupe de filiales constituant une seule unité génératrice de trésorerie (UGT). Cette nouvelle estimation, en rupture avec les résultats commerciaux antérieurs, se justifie par

- Le remplacement des directeurs commerciaux régionaux (DCR)
- Un nouveau coaching des équipes commerciales grâce aux nouveaux DCR
- Un budget accru et une nouvelle politique marketing comprenant une redéfinition de l'offre produits/services en adéquation avec les besoins des clients

Historiquement, le taux d'évolution du chiffre d'affaires du groupe hors acquisition a été le suivant :

- 2013 : -8,4 %
- 2012 : -6,9%
- 2011 : -3,8%
- 2010 : -3,1%
- 2009 : -10,9%

Les mesures prises et les actions entreprises fin 2013 dans le cadre du plan Kaffa 2018 ont pour objectif de restaurer progressivement une dynamique commerciale positive.

Ainsi, les taux de croissance annuels de chiffre d'affaires sont les suivant :

- 2014 : + 4,9 %
- 2015 : + 7,8 %
- 2016 : + 8,0 %
- 2017 : + 6,3 %
- 2018 : + 5,3 %

-

Coûts

Historiquement, les coûts hors éléments non récurrents (restructuration, acquisition, ...) ont été bien maîtrisés au cours des derniers exercices comptables.

L'évolution attendue des coûts futurs est la suivante :

- 2014 : + 0,2%
- 2015 : + 1,6%
- 2016 : + 2,1%
- 2017 : + 2,3%
- 2018 : + 2,2 %

-

L'augmentation des coûts résulte de la prise en considération des éléments suivants

- Frais généraux
 - Indexation des coûts par année notamment pour tenir compte de l'inflation
 - Hausse des salaires par année (indexation Belgique, augmentation de salaires France)
 - Augmentation de l'efficacité et réduction de coûts (économie d'échelle)
- Marketing : budget augmenté de 1% à +/- 2.5 à 3 % du chiffre d'affaires en vue de soutenir le développement commercial

L'évolution des coûts résulte du plan Kaffa 2018 approuvé par le Conseil d'Administration assortie des modifications exposées ci-après.

Pour les besoins des tests d'impairment uniquement, les prévisions de cash flows futurs ont été dérivées du plan de développement Kaffa 2018, ajustés des éléments suivants :

- Les coûts et bénéfices futurs relatifs à l'engagement de 8 commerciaux sur 2015 ont été neutralisés.
- Un taux de réalisation raisonnable par les commerciaux actuels de leur objectif de vente a été pris en considération.

Valeur de sortie

La valeur de sortie des activités au terme de 5 ans a été fixée à 6 mois de chiffre d'affaires pour les services d'OCS et à 12 mois de chiffres d'affaires pour les services de Distribution Automatique. Ces multiples constituent des références sur le marché dans leur type d'activité. . Le parc machine est réputé cédé, au moment de la sortie, à sa valeur comptable nette.

Besoin en Fonds de Roulement

Le besoin en fond de roulement résulte de l'application dans les projections du pourcentage de BFR par rapport au chiffre d'affaires sur base des derniers comptes consolidés arrêtés.

Investissements

Les investissements dans les filiales sont calculés en fonction d'un pourcentage du chiffre d'affaires (Kaffa). Les investissements représentent essentiellement l'achat de machines.

Les investissements informatiques sont concentrés sur la licence (FIE) et sont pris en compte sur les UGTs via les free cash flow licences alloués sur les UGTs.

Fiscalité des free cash flows

Les free cash flow futurs sont calculés avant impact fiscal dans les filiales.

Taux d'actualisation WACC

- Le taux d'actualisation des free cash flow avant impôts est un taux avant impôts. Il est calculé à partir du WACC (Weighed Average Cost of Capital), i.e. d'un taux considéré comme après impôts, corrigé de l'impact fiscal pour obtenir un taux d'actualisation avant impôts. Le taux d'impôts appliqué pour la correction est un taux fixe de 34%.
- Le coût moyen pondéré du capital utilisé comme taux d'actualisation a été fixé à 7,72% (5,90% en 2012) sur base, en application des règles d'évaluation, d'un cours de bourse de l'action au 31 décembre 2013 de 4,5 €, d'un taux sans risque de 3,258%, d'une prime de risque belge nette de 7,1% et d'un coefficient Beta de 1,8, des dettes financières au 31 décembre 2013 et du coût estimé de ces dettes résultant des conventions les régissant et des IRS qui les couvrent.
- Les variations du cours du titre non nécessairement liées à l'évolution du BEL20 mais très certainement davantage aux difficultés opérationnelles rencontrées depuis 2012 ont conduit à une révision provisoire du Beta à 1,8. Le coût du capital retenu passe de 7,58 % au 31 décembre 2012 à 16,04 % au 31 décembre 2013 reflétant ainsi la situation financière difficile du groupe.
- La période d'actualisation a été affinée au 31 décembre 2013. Tous les flux d'une année peuvent être actualisés en considérant qu'ils sont réalisés en moyenne à la moitié de l'année (facteur 0,5).
 - L'actualisation du CF en n+5 prend le facteur temporel 4.5
 - L'actualisation du CA en n+5 avec le facteur temporel 5.

L'application stricte et prudente de ce test de valorisation a conduit le Conseil d'Administration à prendre en compte une dotation aux réductions de valeur de 11.679 K€ sur ses participations pour refléter la perte de valeur durable constatée. Voir à ce sujet la description des risques de la société au point 6 supra du présent rapport et plus particulièrement le point 6.C.

8. Conflits d'intérêts

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil a eu à connaître des résolutions mettant en cause les dispositions des articles 523, 524 et 524ter du Code des Sociétés (CS). Ces résolutions sont les suivantes.

1. Décision du Conseil d'administration des 29 & 30 août 2013 – Art. 524 CS Prêts temporaires de 300K€ et de 150 K€ de respectivement Syntegra Capital Fund I, LP et QuaeroQ cvba

« Lors de sa réunion du 24 août 2013, le Conseil a décidé de façon motivée, pour autant que de besoin, d'appliquer la procédure visée à l'article 524 du Code des sociétés aux propositions d'avances d'actionnaires de Syntegra et de QuaeroQ.

Le Comité ad hoc d'administrateurs composé de OL2EF sprl, représentée par son représentant permanent Madame Anne-Sophie Pijcke, Vander Putten SCS, représentée par son représentant permanent Monsieur Philippe Vander Putten et ICML SA, représentée par son représentant permanent Monsieur Alain Englebert, s'est réuni le 26 août et a désigné Monsieur Robert Pierce en tant qu'expert indépendant pour les assister.

Le Comité ad hoc, par voix de Philippe Vander Putten, fait rapport sur sa mission et présente l'Avis du 28 août visé à l'article 524 du Code des sociétés.

Le Comité ad hoc considère, dans cet Avis, que les avances d'actionnaires de Syntegra et de QuaeroQ, aux conditions visées dans le projet de prêt annexe au procès-verbal du Conseil du 24 août 2013, sont dans l'intérêt social et ne sont pas de nature à occasionner pour la Société des dommages manifestement abusifs, à la lumière de la politique menée par la Société.

Après délibération, le Conseil approuve le projet de prêts des actionnaires Syntegra Capital Fund I, LP d'une part et de QuaeroQ NV d'autre part. »

A la date de la décision, les prêts visés portent sur les montants de 300 K€ et 150 K€ de respectivement Syntegra Capital Fund I, LP et QuaeroQ cvba ; ils sont octroyés pour la période du 30 août 2013 au 9 décembre 2013 et portent intérêt au taux d'Euribor 3 mois majoré de 5%. Ces prêts sont sans garantie et sont subordonnés à certains crédits de ING Belgium, BNP Paribas Fortis et CBC totalisant un solde de 2.650 K€.

Dans son rapport du 10 septembre Le commissaire aux comptes statutaires a émis l'appréciation suivante sur ces prêts.

« Sur la base des procédures mises en œuvre, nos constatations sont les suivantes :

- ... nous avons constaté que la conclusion reprise dans le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration du 29 août, poursuivi le 30 août 2013, concorde avec la conclusion du rapport du Comité indépendant au Conseil d'Administration.
- ... nous avons constaté que les données financières qui sont reprises dans le rapport du Comité indépendant au Conseil d'Administration et dans le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration sont fidèles. Nous ne nous exprimons dès lors pas sur la valeur des transactions ni sur l'opportunité de la décision du Conseil d'Administration.
- nous faisons toutefois observer que le Comité indépendant a été constitué de manière irrégulière, étant composé de moins de trois administrateurs indépendants, en infraction à l'article 524 §2 al. 1 du Code des Sociétés. »

2. Décision du Conseil d'Administration du 29 août 2013 – Art. 523 CS

Prêts temporaires de 50 K€ et 100 K€ de respectivement Alcefin sprl (société dont le gérant est Monsieur Philippe Sevin, Administrateur de Fountain s.a.) et P. Vermaut Mgt Co sprl

« Messieurs Vermaut et Sevin informent le Conseil qu'ils ont, relativement aux avances de fonds qu'ils se sont engagés à faire à la Société, un intérêt patrimonial opposé à celui de cette dernière a sens de l'article 523 du Code des sociétés. Ils confirment au Conseil que leur offre de soutien est exceptionnelle, n'est dictée que par l'urgence et n'a nullement vocation à être structuré à long terme.

Messieurs Vermaut et Sevin ont informé le Commissaire de cet intérêt opposé.

Messieurs Vermaut et Sevin quittent la réunion.

Après délibération, le Conseil approuve les projets de prêt à conclure avec Alcefin SPRL d'une part et avec P. Vermaut Mgt Co SPRL d'autre part.

Messieurs Vermaut et Sevin réintègrent la réunion.»

A la date de la décision, les prêts visés portent sur les montants de 50 K€ et 100 K€ de respectivement Alcefin sprl et P. Vermaut Mgt Co sprl; ils sont octroyés pour la période du 30 août 2013 au 9 décembre 2013 et portent intérêt au taux d'Euribor 3 mois majoré de 5%. Ces prêts sont sans garantie et sont subordonnés à certains crédits de ING Belgium, BNP Paribas Fortis et CBC totalisant un solde de 2.650 K€.

3. Décision du Conseil d'Administration du 13 décembre 2013 – Art. 524 CS

Rachat par QuaeroQ cvba des prêts à Fountain s.a. de 300K€, 50K€ et 100K€ de respectivement Syntegra Capital Fund I, LP, Alcefin sprl et P. Vermaut Mgt Co sprl.

« Le Conseil a été informé par Monsieur Dimitri Duffeleer, représentant permanent de At Infinitum n.v., Administrateur de Fountain s.a., représentant de l'actionnaire QuaeroQ cvba, de l'intention de cette dernière de racheter à Syntegra Capital Fund I, LP, Alcefin sprl et P. Vermaut Mgt Co sprl leurs prêts temporaires à la Société de respectivement 300 K€, 150 K€ et 50 K€. Le Conseil a décidé d'appliquer la procédure visée à l'article 524 du Code des sociétés à cette proposition de QuaeroQ cvba.

Pour rappel, ces prêts portent sur les montants de 300K€, 50 K€ et 100 K€ de respectivement Syntegra Capital Fund I, LP, Alcefin sprl et P. Vermaut Mgt Co sprl; ils sont octroyés depuis le 30 août 2013 et prolongés jusqu'à la réalisation de l'augmentation convenues dans le Term Sheet signé le 6 décembre 2013 avec les banques ING Belgium, BNP Paribas Fortis et CBC Banque. Ils portent intérêt au taux d'Euribor 3 mois majoré de 5%. Ces prêts sont sans garantie et sont subordonnés à certains crédits de ING Belgium, BNP Paribas Fortis et CBC totalisant un solde de 2.650 K€.

Le Comité ad hoc désigné en séance du Conseil et composé de OL2EF sprl, représentée par sa représentante permanente Madame Anne-Sophie Pijcke, Vander Putten SCS, représentée par son représentant permanent Monsieur Philippe Vander Putten et Have s.a., représentée par son représentant permanent Monsieur Christian van Besien, tous trois administrateurs indépendants, s'est retiré pour délibérer séparément de cette proposition.

A la suite de cette délibération, par la voix d'Anne Sophie Pijcke, le Comité communique son Avis conformément à l'article 524 du Code des sociétés. Considérant que les conditions des prêts à Fountain restent inchangés hormis leur prolongation, le Comité ad hoc considère, primo, qu'il peut fonder son avis sur l'avis de l'expert indépendant à la base de la décision d'octroi des prêts dont question en date du 29 août 2013 et, secundo, que le projet de rachat par QuaeroQ à Syntegra Capital Fund I, LP, Alcefin sprl et P. Vermaut Mgt Co sprl de leur prêt temporaire à la Société dont copie en annexe au présent procès-verbal, est dans l'intérêt social de la société et n'est pas de nature à occasionner pour la Société des dommages manifestement abusifs, à la lumière de la politique menée par la Société.

Après délibération, le Conseil approuve le projet de rachat des dits prêts par QuaeroQ »

4. Décision du Conseil d'Administration des 20 et 23 décembre 2013 – Art 524 CS

Prêt temporaire de 500 K€ de QuaeroQ cvba à Fountain s.a.

« Le Conseil a été saisi d'une proposition de QuaeroQ cvba d'effectuer un prêt temporaire complémentaire de 500 K€ à Fountain s.a. pour subvenir aux besoins de trésorerie dans l'attente de la réalisation de l'augmentation de capital qui sera proposée aux actionnaires. Ce prêt est proposé pour une période courant du 31 décembre au plus tard jusqu'à libération du crédit de la Région Wallonne, sans garantie, et portant un taux d'intérêt d'Euribor 3 mois + marge de 3,25 % identique au taux convenu avec les banques dans le cadre de l'accord global (Term Sheet) du 6 décembre 2013 de consolidation des financements bancaires avec ING Belgium, BNP Paribas Fortis et CBC Banque. Le Conseil a décidé d'appliquer la procédure visée à l'article 524 du Code des sociétés à cette proposition de QuaeroQ cvba.

En conséquence, le Comité ad hoc désigné en séance du Conseil et composé de OL2EF sprl, représentée par son représentant permanent Madame Anne-Sophie Pijcke, Vander Putten SCS, représentée par son représentant permanent Monsieur Philippe Vander Putten et Have s.a., représentée par son représentant permanent Monsieur Christian van Besien, tous trois administrateurs indépendants, s'est retiré pour délibérer séparément de cette proposition et les conditions de ce prêt.

A la suite de cette délibération, par la voix d'Anne Sophie Pijcke, le Comité communique son Avis conformément à l'article 524 du Code des sociétés. Compte tenu du fait que le prêt proposé est à des conditions de taux plus favorables pour la société que celles convenues en date du 29 août 2013, le Comité ad hoc considère qu'il peut s'appuyer sur l'avis de l'expert indépendant à la base de la décision d'octroi des prêts dont question en date du 29 août 2013. Sur cette base et compte tenu du fait que, par ailleurs, le prêt est proposé à des conditions de taux identiques à celle des contrats bancaires bien que sans octroi de garantie par Fountain, le Comité ad hoc considère que le projet de prêt temporaire par QuaeroQ cbva à Fountain s.a. dont copie en annexe au présent procès-verbal, est dans l'intérêt social de la société et n'est pas de nature à occasionner pour la Société des dommages manifestement abusifs, à la lumière de la politique menées par la Société.

Après délibération, le Conseil approuve à l'unanimité le projet de prêt temporaire de QuaeroQ cvba à Fountain s.a..»

Le Conseil n'a pas eu à connaître d'autre résolution mettant en cause les dispositions des articles 523 et 524 et 524 ter du Code des Sociétés.

9. Affectation du Résultat

Au terme de l'exercice, la perte statutaire de la société s'élève à -12.420.903,77 €. Le bénéfice reporté de l'exercice précédent étant de -1.018.998,21 Euros, le bénéfice à affecter au 31 décembre 2013 s'élève à -13.439.901,96 Euros.

Sous réserve de votre approbation, le Conseil vous propose d'affecter ce bénéfice comme suit :

Dividende :	0,00 EUR
Dotations à la réserve légale:	0,00 EUR
Report à nouveau:	-13.439.901,96 EUR

10. Justification de l'application des règles comptables de continuité

Le Conseil d'Administration prend acte du fait que la société présente deux années consécutives un résultat en perte, et une perte reportée au bilan. En conséquence, conformément à l'article 96, 6° du code des sociétés, il doit justifier l'application des règles comptables de continuité pour l'établissement des comptes annuels de la société.

Le Conseil d'Administration rappelle ci-dessous qu'il a approuvé les hypothèses et paramètres du plan de redéveloppement des activités du Groupe, appelé Plan Kaffa 2018. Ce plan résulte du travail du nouveau CEO entré en fonction au 1^{er} semestre 2012 avec l'équipe de management. Suite à la mise en œuvre du plan, l'année 2013 a été un exercice de transition et de début du redéveloppement des activités principalement en termes de chiffres d'affaires. Dès 2014, le plan devrait produire ses effets avec de plus amples résultats. Sur base de ce plan, le Conseil d'Administration est d'avis que la continuité de l'activité de la société est assurée, et que les règles d'évaluation comptables de la société dans le cadre de la continuité de ses activités peuvent continuer à être appliquées.

11. Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société et perspectives pour l'exercice en cours

2013 représente une année déterminante dans la mise en œuvre du plan de développement stratégique de l'entreprise, le plan « Kaffa 2018 », dont la mise en place s'effectue au travers d'une gestion suivant un modèle participatif. L'année 2013 a été essentiellement marquée par l'exécution des différents volets de ce plan et ses conséquences en termes d'organisation commerciale, opérationnelle et administrative.

Les objectifs principaux sont le repositionnement de Fountain en 2014 dans le marché du service aux entreprises, le développement des activités, et la croissance du chiffre d'affaires du groupe. L'investissement en cours consiste principalement en un renforcement des équipes de vente, ainsi

qu'en budgets commerciaux destinés à soutenir le développement des ventes. En effet, au cours de l'exercice 2013, le Groupe a poursuivi son objectif de développement d'une équipe commerciale performante, par l'efficacité accrue des personnes en place et par l'engagement de personnes complémentaires.

Afin de mettre en place une structure financière adéquate et durable pour soutenir le déploiement du plan stratégique « Kaffa 2018 », le Groupe a engagé des négociations importantes avec ses banquiers et ses actionnaires de référence. Après plusieurs mois de négociation, le Conseil d'Administration et le management de la Société ont finalisé un ensemble de mesures devant permettre au Groupe Fountain de restaurer une situation de trésorerie saine et pérenne, et d'assurer le financement du plan de développement de l'entreprise. Ces négociations ont débouché sur les mesures de financement suivantes :

- Financement par voie de factoring : pour financer structurellement le plan de développement stratégique « Kaffa 2018 », le Groupe a mis en place dans l'ensemble de ses sociétés un financement par voie de factoring (hormis au sein de sa filiale Fountain Danemark). Au 31 décembre 2013, ceci a permis de dégager un financement de quelque 2.855,4 K€ au niveau du groupe, dont 224,4 € au niveau de Fountain s.a..
- Financement bancaire : en complément de ce premier financement, les négociations entre la Société et ses principaux banquiers ont abouti le 6 décembre 2013 à la signature d'un accord sous la forme d'un « Term Sheet », reprenant les principaux éléments convenus pour le financement du plan de développement Kaffa. En vertu de cet accord, les banques ING Belgique, BNP Paribas Fortis et CBC se sont engagées à consolider les financements de 7,7 millions d'euros sur une durée de cinq ans, au-delà des accords de factoring conclus par la Société. Les accords bancaires ont été finalisés et signés le 19 mars 2014.
- Financement de la région wallonne : le Gouvernement wallon a pris la décision d'octroyer un financement d'1,5 M€ via la SOGEPA, la Société Wallonne de Gestion et de Participations, afin de financer le plan de développement du Groupe Fountain. Les modalités exactes du financement ont été arrêtées par convention signée avec la Sogepa le 28 mars 2014.
- Projet d'augmentation de capital : le Conseil d'Administration a décidé le 23 décembre 2013 de convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) le 11 février 2014, et de proposer à cette AGE de procéder à une augmentation de capital, à concurrence d'un montant de 4.981.080 euros au maximum, par apports en numéraire avec respect du droit de préférence. En effet, le Conseil d'Administration a considéré opportun d'accroître les capitaux propres de l'entreprise pour lui assurer une marge de manœuvre et une certaine réserve supplémentaire par rapport au plan retenu.

De plus, le Groupe a poursuivi au cours de l'exercice 2013 le regroupement de ses activités en France et en Belgique, notamment via un processus de locations-gérance suivies de fusion à réaliser à partir de 2014. Ceci constitue une étape majeure dans le plan de rationalisation de la structure juridique du Groupe, et d'optimisation de son organisation administrative et financière.

Le Conseil d'Administration et le Comité de Direction sont convaincus que l'ensemble de ces mesures doivent permettre à Fountain de retrouver une dynamique permettant un renforcement de sa position sur le marché et d'atteindre des objectifs financiers ambitieux, mais néanmoins réalistes.

12. Déclaration de Gouvernance d'Entreprise

a. Code de Gouvernance d'Entreprise

Le Groupe Fountain observe les principes de Gouvernance d'Entreprise décrits dans le Code belge de Gouvernance d'Entreprise de 2009. Conformément aux règles et directives du Code belge de Gouvernance d'Entreprise, le cadre de gouvernance des activités de la Société est spécifié dans la Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Fountain.

La Charte de Gouvernance d'Entreprise est régulièrement revue et mise à jour. La dernière version de cette Charte, actualisée fin 2013, est disponible sur le site Internet de la société (www.fountain.eu).

La Charte de Gouvernance d'Entreprise du Groupe Fountain contient les règles et les directives de la société qui, avec les lois en vigueur, et les statuts de la société, constituent le cadre qui gouverne les activités de la société.

La section [Déclaration de Gouvernance d'Entreprise](#) donne des informations factuelles sur la gouvernance d'entreprise du Groupe Fountain. Elle comprend les modifications apportées à la gouvernance d'entreprise, ainsi que les événements clés qui se sont déroulés au cours de l'année 2013, tels que les modifications de la structure de l'actionnariat, les changements à la gouvernance d'entreprise, ainsi que les caractéristiques principales du contrôle interne et des systèmes de gestion des risques. Elle contient également, le cas échéant, des explications sur les dérogations au Code.

b. Structure de l'actionnariat

Sur base des déclarations de transparence, les principaux actionnaires du Groupe sont :

- QuaeroQ (Belgique) : 29,81%
- Banque Degroof (Belgique) : 19,34%

Il n'y a pas de participation croisée supérieure à 5%.

Au cours de l'exercice 2013, QuaeroQ SCRL a acheté 295.000 actions au fonds Syntegra Capital Fund I, L.P. Banque Degroof S.A. a acheté 205.844 actions à Syntegra Capital et 29.193 actions au fonds de pension Electra Investissements FCPR, représenté par la société de gestion Electra Partner. Par ailleurs, Electra Partner a cédé 150.000 actions à d'autres investisseurs.

A la suite de ces opérations, lesquelles ont toutes été effectuées au prix de 2,00 euros par action, Syntegra Capital et Electra Partner ne détiennent plus aucune action dans la société. QuaeroQ SCRL détient à présent 497.518 actions de la société représentant 29,96% du capital. Banque Degroof SA détient 321.038 actions de la société représentant 19,33% du capital.

Le capital est composé d'une seule catégorie d'actions.

Il n'y a pas de restriction légale ou statutaire au transfert de titres.
Aucun détenteur de titres ne détient de droit de contrôles spéciaux.
Il n'y a pas de système d'actionnariat du personnel ; il existe néanmoins des plans d'options sur actions détaillés dans le [rapport de rémunérations](#) infra.
Il n'y a pas de restriction légale ou statutaire à l'exercice du droit de vote.
A la connaissance de l'émetteur, il n'y a pas d'accord entre actionnaires autre qu'un accord dit de lock-up (accord de non-vente de participation) entre les actionnaires QuaeroQ cvba et Banque Degroof s.a. dans le but et pour la période de la réalisation de l'augmentation de capital approuvée le 11 février 2014.
Il n'y a pas de règles spécifiques applicables à la nomination et au remplacement des membres de l'organe d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de l'émetteur.

Le Conseil d'Administration est autorisé à augmenter le capital social en une ou plusieurs fois à concurrence d'un montant maximum de 7.500 K€. Dans ces limites, le Conseil d'Administration peut émettre des obligations convertibles en actions ou des droits de souscriptions. Cette autorisation est valable pour une durée de 5 ans à dater du 25 mai 2009 et vient à échéance le 25 mai 2014.

c. Organes d'administrations et comités

Afin de garantir une gestion de qualité, le Groupe Fountain est organisé de la manière suivante :

- a. Un Conseil d'Administration
- b. Un Comité de Nomination et de Rémunération
- c. Un Comité d'Audit
- d. Un Comité de Gestion

Le Conseil d'Administration peut à tout moment constituer des comités ad hoc pour traiter de sujets spécifiques.

Le Management Exécutif est composé des administrateurs exécutifs et des membres du Comité de Gestion.

Conseil d'Administration

Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est actuellement composé de 6 administrateurs, dont quatre administrateurs indépendants. Les critères d'évaluation de l'indépendance des administrateurs sont ceux retenus par le Code belge de Gouvernance d'Entreprise de 2009.

La composition actuelle du Conseil d'Administration est la suivante:

- AT INFINITUM n.v., représentée par DIMITRI DUFFELEER, Administrateur, Dimitri Duffeleer est administrateur d'une société affiliée à Quaeroq bvba et administrateur de sociétés.
- SCS PHILIPPE VANDER PUTTEN, représentée par PHILIPPE VANDER PUTTEN, Administrateur indépendant, Philippe Vander Putten est administrateur de sociétés.
- OL2EF SPRL, représentée par ANNE-SOPHIE PIJCKE, Administrateur indépendant, Anne-Sophie Pijcke est administrateur de sociétés.
- HAVE s.a., représentée par CHRISTIAN VAN BESIEN, Administrateur indépendant, Christian Van Besien est administrateur de sociétés.
- BECKERS CONSULTING bvba, représentée par EUGEN BECKERS, Président, Administrateur indépendant, Eugeen Beckers préside le Conseil d'Administration du Groupe Fountain depuis décembre 2013. Il est par ailleurs administrateur de sociétés.
- BLUEPACK CONSULTING sprl, représentée par PAUL BAECK, Administrateur-délégué et CEO de la Société. Paul Baeck est administrateur de sociétés.

Le secrétariat du Conseil d'Administration est effectué par ERIC DIENST, CFO.

L'évolution de la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2013 est présentée dans le tableau ci-après.



The coffee professional
for your company

Administrateurs	31/12/12	25/04/13	2/09/13	16/10/13	18/11/13	6/12/13	31/12/13
JEAN DUCROUX	Administrateur	Administrateur	/	/	/	/	/
BRUNO LAMBERT	Administrateur	/	/	/	/	/	/
PHILIP PERCIVAL	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	/	/	/
PHILIPPE SEVIN	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	/	/	/
PIERRE VERMAUT Mgt Co sprl, représentée par PIERRE VERMAUT	Président	Président	Président	Président	Président	/	/
ICML s.a., représentée par ALAIN ENGLEBERT	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	/	/
AT INFINITUM n.v., représentée par DIMITRI DUFFELEER	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur
BECKERS CONSULTING bvba, représentée par EUGEN BECKERS	/	/	/	/	/	Président	Président
BLUEPACK CONSULTING sprl, représentée par PAUL BAECK HAVE s.a., représentée par CHRISTIAN VAN BESIEN	/	/	/	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur
OL2EF SPRL, représentée par ANNE-SOPHIE PIJCKE	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur
SCS PHILIPPE VANDER PUTTEN, représentée par PHILIPPE VANDER PUTTEN	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Administrateur

d. Indépendance des administrateurs

En 2013, le Conseil d'Administration a pris en considération tous les critères applicables à l'évaluation de l'indépendance des administrateurs, et a déterminé, sur la base des renseignements fournis par tous les administrateurs sur leur relation avec le Groupe Fountain, que tous les administrateurs, à l'exception de M. Paul Baeck et M. Dimitri Duffeleer, sont indépendants.

Pour rappel, en décembre 2012, le Conseil d'administration avait déterminé que deux administrateurs avaient dépassé la limite de 12 ans de mandat, leur ôtant ainsi leur caractère indépendant et, que, en conséquence, le Code de Corporate Governance n'était plus totalement respecté.

Au cours de l'exercice 2013, des mesures ont été prises afin d'étendre :

- la composition du Conseil d'Administration à un troisième administrateur indépendant,
- la composition du Comité de Rémunération à un second Administrateur indépendant,
- la composition du Comité d'audit pour former une majorité d'Administrateurs indépendants.

e. Nomination et mandat des administrateurs

Les statuts prévoient que seule l'Assemblée Générale désigne les administrateurs à la majorité simple. Le Conseil d'Administration présente les administrateurs indépendants à l'Assemblée Générale et fonde son choix sur une série de critères fixés au préalable. Il n'y a pas de limite d'âge. Le secrétariat du Conseil d'Administration est assuré par une personne désignée par le Conseil d'Administration.

Rôle et fonctionnement

Le Conseil d'Administration se réunit autant de fois que le nécessite la gestion de la société. En moyenne, il tient entre 6 et 7 réunions par an.

Les statuts prévoient que les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple des voix. En cas de partage des voix, la voix du Président du Conseil ou de son remplaçant est prépondérante.

Pour ce qui concerne l'exercice de ses responsabilités et de suivi, au minimum, le conseil d'administration :

- suit les résultats commerciaux et financiers de manière régulière, en lien avec la stratégie de la société ;
- contrôle et examine l'efficacité des comités du Conseil d'Administration ;

- prend toutes les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication, en temps utile, des états financiers et des autres informations significatives, financières ou non financières, communiquées aux actionnaires et actionnaires potentiels ;
- approuve un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Comité de Gestion ;
- examine la mise en œuvre de ce cadre référentiel en tenant compte de l'examen réalisé par le Comité d'Audit ;
- supervise les performances du commissaire et/ou du réviseur d'entreprises et supervise la fonction d'audit interne, en tenant compte de l'examen réalisé par le Comité d'Audit ;
- décrit les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société.

Les compétences principales du Conseil d'Administration sont les suivantes : définition de la stratégie, approbation des budgets annuels et pluriannuels, nomination et rémunérations du Comité de Gestion, fixation des règles d'évaluation, suivi des résultats, engagements financiers à long terme, fusions, acquisitions, alliances stratégiques, désinvestissements, attribution de stock-options, arrêtés des comptes annuels et consolidés ,

Le Conseil d'Administration se charge également d'organiser un contrôle efficace externe et interne de la société.

Le Conseil d'Administration est informé périodiquement des résultats des ventes, du compte de pertes et profits, de la situation de trésorerie, des investissements, ainsi que de tous les éléments pertinents lui permettant d'évaluer l'évolution et la performance de la société.

Le Conseil d'Administration reçoit en outre pour chaque sujet toutes les informations utiles qui lui permettront de prendre les décisions dans les domaines qui lui sont attribués.

Le Conseil d'Administration s'assure que ses obligations vis-à-vis de tous les actionnaires soient comprises et remplies. Il rend compte aux actionnaires de l'exercice de ses responsabilités.

Le Conseil d'Administration a notamment prévu la possibilité pour ses membres de faire appel à des experts indépendants aux frais de la société.

Le Conseil d'Administration a également défini une procédure concernant les informations internes qui doivent être fournies à tous ses membres.

Le Conseil a également approuvé les règles concernant l'exercice de la fonction d'administrateur, ainsi que celles relatives à la tenue des réunions du Conseil d'Administration.

Comité de Nomination et de Rémunération

Le Comité de Nomination et de Rémunération est composé de :

- SCS PHILIPPE VANDER PUTTEN, représentée par PHILIPPE VANDER PUTTEN, Administrateur indépendant, Philippe Vander Putten est administrateur de sociétés.
- AT INFINITUM n.v., représentée par DIMITRI DUFFELEER, Administrateur, Dimitri Duffeleer est administrateur d'une société affiliée à Quaeroq bvba et administrateur de sociétés.
- BECKERS CONSULTING bvba, représentée par EUGEEEN BECKERS, Administrateur indépendant.

Il est présidé par M. Philippe Vander Putten, Administrateur indépendant.

L'évolution de la composition du Comité de Nomination et de Rémunération au cours de l'exercice 2013 se présente comme suit.

Membres du Comité de Nomination et de Rémunération	31/12/12	25/04/13	6/12/13	31/12/13
AT INFINITUM n.v., représentée par DIMITRI DUFFELEER	/	Membre	Membre	Membre
BECKERS CONSULTING bvba, représentée par EUGEEEN BECKERS	/	/	Membre	Membre
PIERRE VERMAUT Mgt Co sprl, représentée par PIERRE VERMAUT	Membre	Membre	/	/
SCS PHILIPPE VANDER PUTTEN, représentée par PHILIPPE VANDER PUTTEN	Président	Président	Président	Président

Le Comité de Nomination et de Rémunération définit les critères de sélection et de nomination des Administrateurs et du Comité de Gestion. Il fixe également la rémunération et autres avantages alloués aux membres du Conseil d'Administration ainsi qu'aux membres du Comité de Gestion.

Le Comité de Nomination et de Rémunération précise, dans son règlement d'ordre intérieur, la fréquence et le mode de convocation de ses réunions ainsi que les modalités de prises de décision et de consignation de celles-ci.

Comité d’Audit

Le Comité d’Audit est composé de :

- OL2EF SPRL, représentée par ANNE-SOPHIE PIJCKE, Administrateur indépendant.
- AT INFINITUM n.v., représentée par DIMITRI DUFFELEER, Administrateur,
- BECKERS CONSULTING bvba, représentée par EUGEEN BECKERS, Administrateur indépendant,

Il est présidé par OL2EF SPRL, représentée par ANNE-SOPHIE PIJCKE , Administrateur indépendant, succédant à ICML s.a., représentée par ALAIN ENGLEBERT depuis le conseil d’administration du 06 décembre 2013.

Il est composé de personnes compétentes en matière de gestion financière, de comptabilité et d’audit interne en les personnes d’Eugeen Beckers et de Dimitri Duffeleer représentant respectivement les administrateurs Beckers Consulting, et At Infinitem, et de droit des sociétés et de corporate governance en la personne d’Anne-Sophie Pijcke, représentante d’OL2EF.

Eugeen Beckers est le représentant de Beckers Consulting bvba, Président du Conseil d’administration et membre du comité d’audit de Zenitel n.v..

Dimitri DUFFELEER est titulaire d’un diplôme d’ingénieur civil architecte de l’Université Catholique de Louvain 1994 et a suivi différents programmes post-universitaires de gestion. Il a créé sa société de gestion d’investissement At Infinitem s.a. en 1998 et a été co-fondateur du fonds d’investissement QuaeroQ cbva dont il est le Directeur Général. Dans le cadre du fonds QuaeroQ, At Infinitem s.a. est administrateur de différentes sociétés cotées (Realdolmen s.a., Fountain s.a., Connect s.a., Generix s.a.) et membres de différents comités.

Anne Sophie Pijcke est licenciée en droit de l’Université Catholique de Louvain et licenciée en droit fiscal de l’Université Libre de Bruxelles, Directeur juridique d’Euronext Bruxelles, administrateur de l’Institut des Juristes d’Entreprises et de l’Association Européenne du droit bancaire et financier.

La composition du Comité a été modifiée depuis fin 2012 pour avoir une majorité d’Administrateurs indépendants. Celle-ci a évolué comme suit.

Membres du Comité d'Audit	31/12/12	25/04/13	6/12/13	31/12/13
AT INFINITUM n.v., représentée par DIMITRI DUFFELEER	Membre	Membre	Membre	Membre
BECKERS CONSULTING bvba, représentée par EUGEEN BECKERS	/	/	Membre	Membre
ICML s.a., représentée par ALAIN ENGLEBERT	Président	Président	/	/
OLZEF SPRL, représentée par ANNE- SOPHIE PIJCKE	/	Membre	Président	Président
PIERRE VERMAUT Mgt Co sprl, représentée par PIERRE VERMAUT	Membre	Membre	/	/

Le CEO, le CFO, les auditeurs externes et tout membre de la direction ou de corporate control peuvent être invités à participer aux réunions du Comité d'Audit.

Le règlement d'ordre intérieur du Comité d'Audit précise la fréquence de réunion, l'étendue des responsabilités du Comité, ses pouvoirs d'investigation, la relation avec les Auditeurs externes, le CEO, le CFO et le Conseil d'Administration. Il précise également le processus d'auto-évaluation du Comité ainsi que la tenue des comptes rendus.

Le Comité d'Audit veille à l'intégrité de l'information financière donnée par la société. Le comité de gestion l'informe des méthodes utilisées pour comptabiliser les transactions significatives et inhabituelles lorsque plusieurs traitements comptables sont possibles. Le Comité d'Audit discute les questions importantes en matière de reporting financier avec tant le comité de gestion que le(s) commissaire(s) aux comptes.

Le Comité d'Audit se réunit au moins quatre fois par an. Au moins deux fois par an, le Comité d'Audit rencontre les Auditeurs externes pour procéder à un échange de vues sur toute question relevant de son règlement d'ordre intérieur et sur tout autre problème mis en évidence par le processus d'audit et, en particulier, les faiblesses significatives du contrôle interne.

En effet, au moins une fois par an, le Comité d'Audit examine les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le Comité de Gestion pour s'assurer que les principaux risques sont correctement identifiés, gérés et portés à connaissance.

Le Comité a également prévu un dispositif spécifique par lequel le personnel de la société peut confidentiellement faire part de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière de rapportage financier ou d'autres sujets directement au Président du Comité d'Audit.

En 2013, le Comité s'est réuni cinq fois. Il s'est penché pour l'essentiel sur les comptes semestriels et annuels, le respect des normes IFRS, les réductions de valeur sur stocks et créances commerciales et impairment sur actifs et les méthodes de gestion et de comptabilisation des machines en clientèle, le risque de trésorerie et l'analyse de risques du Groupe telle que préparée par le management.

Comité de Gestion

Le Comité de Gestion est composé du CEO, du CFO, des 2 Directeurs Commerciaux Nationaux (France et Benelux), du Directeur achats, technique et production et achats et du Directeur Marketing.

Le Comité de Gestion n'est pas constitué en un Comité de Direction au sens de l'article 524bis du Code des Sociétés.

Le CEO assure la communication régulière avec le Président du Conseil d'Administration et coordonne les actions du Comité de Gestion. Le CEO ne peut être Président du Conseil d'Administration.

Le Comité de Gestion, au minimum :

- est chargé de la conduite de la société ;
- met en œuvre la stratégie approuvée par le Conseil d'Administration en tenant compte des valeurs de l'entreprise, de ses politiques clés et des risques qu'elle accepte de prendre
- met en place un système de contrôles internes (systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres), basés sur le cadre référentiel approuvé par le conseil d'administration, sans préjudice du rôle de suivi du Conseil d'Administration ;
- soumet au Conseil d'Administration la préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et exacte des états financiers, conformément aux normes comptables et aux politiques de la société ;
- prépare la communication adéquate des états financiers et des autres informations significatives financières et non financières de la société ;
- soumet au Conseil d'Administration une évaluation objective et compréhensible de la situation financière de la société ;
- fournit en temps utile au Conseil d'Administration toutes les informations nécessaires à l'exécution de ses obligations ;
- est responsable à l'égard du Conseil d'Administration et lui rend compte de l'exercice de ses fonctions

En décembre 2013, le Comité de Gestion était composé comme suit :

- Bluepack Consulting sprl CEO, représentée par Paul Baeck, depuis avril 2012,
- Eric Dienst, CFO, dans le Groupe depuis février 2010,
- Sorin Mogosan, Directeur achats, production et technique, depuis 2004,
- Jean-François Buysschaert, COO, depuis janvier 2010 jusque décembre 2013,
- Jean-Yves Doin, Directeur Commercial France, depuis décembre 2012,
- Michel Mayart, Directeur Commercial Benelux, depuis janvier 2013,



*The coffee professional
for your company*

- Michel van der Beken, Directeur Marketing, depuis avril 2013.

Membres du Comité de gestion	Fonction	Depuis	Jusqu'au
Bluepack Consulting sprl, représentée par			
Paul Baeck	CEO	avril 2012	-
Jean-François Buysschaert	COO	septembre 2004	décembre 2013
Eric Dienst	CFO	février 2010	-
Jean-Yves Doin	Directeur Commercial France	décembre 2012	-
	Directeur achats, production et		
Sorin Mogosan	technique	1985	-
Michel Moyart	Directeur Commercial Benelux	janvier 2013	-
Michel van der Beken	Directeur Marketing	avril 2013	-

Présence aux conseils et comités

Au cours de l'exercice, la présence des membres aux différents comités a été la suivante par rapport au nombre de réunions tenue pendant leur période de mandat.

Nom	Séances du Conseil d'Administration	Séances Comité d'Audit	Séances Comité de Nomination / Rémunération
P. Vermaut Mgt Co s.p.r.l., représentée par P. Vermaut	10/10	3/3	2/2
ICML s.a., représentée par A. Englebert	10/10	3/3	Sans objet
B. Lambert	0/1 (R ¹ : 1)	Sans objet	Sans objet
P. Percival	0/8 (R : 1)	Sans objet	Sans objet
P. Sevin	7/8	Sans objet	Sans objet
J. Ducroux	5/5	Sans objet	Sans objet
OL2EF s.p.r.l, représentée par A.-S. Pijcke	10/12	2/3	Sans objet
At Infinitum n.v., représentée par D. Duffeleer	11/12	3/4	2/2
SCS Philippe Vander Putten, représentée par Philippe Vander Putten	12/12	Sans objet	2/2
Have s.a., représentée par Christian Van Besien	3/5	Sans objet	Sans objet
Beckers Consulting b.v.b.a, représentée par Eugeen Beckers	2/2	1/1	Sans objet
Bluepack Consulting s.p.r.l, représentée par Paul Baeck	2/2 (I ² : 10)	(I : 4)	Sans objet

a. Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le système de contrôle interne mis en place se caractérise par les éléments suivants :

- Établissement d'un budget annuel mensualisé pour chaque entité constituant le groupe
- Engagement du groupe sous condition de doubles signatures dans les limites des pouvoirs définis par le conseil d'administration du Groupe et principalement délégués aux directeurs généraux et directeurs financiers locaux et
- Système de procédures internes visant à garantir le bon fonctionnement du Groupe

¹ R: représenté

² I: invité

- Analyses périodiques (hebdomadaires, mensuelles suivant les informations) de l'évolution des différentes entités du groupe par le Contrôle de Gestion et le Comité de Gestion
- Rapports aux réunions trimestrielles du Comité d'Audit

13. Rapport de rémunération

b. Procédure de politique de rémunération et de fixation de rémunération individuelle des administrateurs et dirigeants

La politique de rémunérations est revue sur base annuelle par le Comité de nomination et rémunération. Les rémunérations individuelles des administrateurs et membres du comité de gestion sont fixées sur base des pratiques et normes du marché. Pour ce faire, le Comité de nomination et rémunération peut s'appuyer sur des études indépendantes publiées pour les administrateurs (entre autres par l'association Guberna) et pour les membres du comité de gestion par les sociétés spécialisées dans le secteur du recrutement. Le Comité de nomination et rémunération établit une proposition de rémunérations au Conseil d'administration qui les discute et les vote. Pour rappel, l'organisation du Comité de Nomination et de Rémunération est décrite au point 13.C.ii ci-avant.

c. Politique de rémunérations des administrateurs et dirigeants pendant l'exercice social

Les mandats des Administrateurs sont rémunérés au moyen de rémunérations fixes, de jetons de présence et de rémunérations contractuelles. Ces rémunérations sont détaillées au point 12.c ci-dessous.

Les rémunérations ou honoraires des membres du comité de gestion comprennent une partie fixe et une partie variable. Le Groupe a comme politique d'offrir une rémunération ou des honoraires en ligne avec des fonctions similaires dans des sociétés de taille et de complexité comparable. La partie variable est déterminée annuellement sur base des prestations annuelles du Groupe ainsi qu'à la réalisation d'objectifs personnels.

Les prestations du Groupe sont principalement définies en termes de chiffre d'affaires et de cash flow d'exploitation (ebitda ou rebitda). Le budget de l'année constitue la base des objectifs de l'exercice.

Jusqu'en 2012, cette partie variable était inférieure à 26 % de la rétribution brute totale pour les membres du comité de gestion et inférieur à 34% pour le CEO. Cette partie variable ne comprend pas les plans d'options sur actions du CEO et du CFO (cf. infra). Hors ces 2 plans d'options sur actions, il n'existe aucune autre rémunération variable composée d'actions, d'options ou de droits à acquérir des actions de la société.

En 2013, du fait de l'engagement et l'incorporation de nouvelles personnes dans le comité de gestion dont les directeurs marketing, commercial Benelux et commercial France, la politique de rémunération a été adaptée et la part variable de la rémunération totale, hors actions, options et droits d'acquérir des actions de la société a été haussée à maximum 30% pour le management hors le CEO.

En plus des éléments variables cités ci-avant, le CEO bénéficie d'un plan d'options convenu en 2012 d'achat de 100.000 actions de Fountain s.a. à partir de 2013. Depuis 2013, le CFO bénéficie également d'un plan d'options d'achats de 10.000 actions à partir de 2013. Les caractéristiques techniques de ces 2 plans sont identiques. Elles sont les suivantes.

- Le plan d'actions porte sur l'octroi d'options attribuables sur une période de 3 ans, à raison d'un tiers par an à un prix d'exercice correspondant à la moyenne du prix de clôture des 20 jours de marché précédant la date d'attribution respective.
- La date d'attribution annuelle est le jour de la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de FIESA approuvant les comptes annuels.
- La première date d'attribution est fixée au jour de la tenue l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de FIESA ayant approuvé les comptes annuels pour l'exercice se clôturant 31/12/2012. Le nombre d'options octroyées sera de 1/3 du nombre total d'options du plan.
- La deuxième date d'attribution est fixée au jour de la tenue l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de FIESA approuvant les comptes annuels pour l'exercice se clôturant 31/12/2013. Le nombre d'options octroyées sera de 1/3 du nombre total d'options du plan.
- La troisième date d'attribution est fixé au jour de la tenue l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires de FIESA approuvant les comptes annuels pour l'exercice se clôturant 31/12/2014. Le nombre d'options octroyées sera de 1/3 du nombre total d'options du plan plus une option.
- Les options ne peuvent pas être exercées avant l'expiration d'un délai de trois ans à dater de leur attribution, sauf en cas d'offre publique d'achat où elles peuvent être exercées immédiatement. Dans ce dernier cas, toutes les options non encore attribuées sont attribuées le jour de l'annonce publique de l'offre publique d'achat par la FSMA, les options non encore attribuées le seront au prix d'exercice équivalent à la moyenne des cours de clôture des 20 jours précédant l'annonce publique de l'OPA.

d. Rémunérations des administrateurs non exécutifs

En 2012 le système de rémunérations des administrateurs était le suivant.

Président du conseil d'administration	99.510 € fixe
Administrateur secrétaire général	21.610 € fixe
Autres administrateurs	1.250 € par réunion du conseil d'administration 1.000 € par réunion de comité

Par décision du conseil d'administration en 2013, les rémunérations des administrateurs ont été modifiées comme suit.

Président du conseil d'administration	60.000 €
Administrateur Secrétaire général	4.000 €
Rémunérations fixes annuelles sous réserve d'une présence à minimum 50 % des réunions	5.000 €
Rémunérations par réunion du conseil d'administration ou d'un comité	1.000 €
Rémunérations de présidence de comité par réunion	2.000 €

Le mandat d'administrateur-délégué exercé par Bluepack Consulting sprl, en plus de sa fonction de CEO de l'entreprise, n'est pas rémunéré. Les rémunérations du CEO sont reprises infra sous le titre rémunérations du comité de gestion.

Le secrétariat général est assuré sans rémunération supplémentaire par le CFO, non administrateur. Ses rémunérations sont comprises dans les infra dans les rémunérations du comité de gestion.

Durant l'exercice se clôturant au 31 décembre 2013, à ces rémunérations, à titre transitoire des rémunérations spécifiques de respectivement 78.079 € et 4.799 € ont été attribuées au Président du conseil d'administration démissionnaire (Pierre Vermaut Mgt s.p.r.l.) et à l'administrateur secrétaire général démissionnaire (ICML s.a.).

La rémunération de l'actuel Président (nommé en décembre 2013) s'élèvera donc dorénavant à 60.000 € par an.

En application de ce qui précède, et compte tenu du nombre important de réunions du conseil et de comités tenues en 2013, les rémunérations attribuées en 2013 s'établissent comme suit.

Montant en €	2012	2013
P. Vermaut	12.640	
Pierre Vermaut Mgt s.p.r.l., représentée par Pierre Vermaut	86.870	94.079
ICML s.a. représentée par Alain Englebert	21.610	23.799
P. Lippens	3.250	
B. Lambert	6.000	1.000
P. Percival	3.750	1.000
P. Sevin	5.000	12.000
J. Ducroux	5.000	11.000
At Infinitum représentée par D. Duffeleer	7.750	22.000
S.C.S Philippe Vander Putten représentée par Philippe Vander Putten	7.000	21.000
OL2EF s.p.r.l, représentée par Madame Anne Sophie Pijcke	1.250	18.000
Have s.a., représenté par Christian van Besien	-	6.500
Beckers Consulting bvba, représentée par Eugene Beckers	-	5.500
Bluepack Consulting sprl, représentée par Paul Baeck	-	
Total	160.120	215.878

Les rémunérations dues à Messieurs Bruno Lambert, Philippe Percival et Philippe Sevin sont facturées par la société Syntegra Capital Fund I, LP (Londres).

e. Rémunérations du comité de gestion

Pour rappel, le comité exécutif a été élargi en 2013 au Directeur Marketing, au Directeur Commercial Benelux et au Directeur Commercial France.

Par ailleurs, le contrat d'emploi du COO, Directeur opérationnel groupe, a été rompu en date du 20 décembre 2013 engendrant un coût de licenciement de 202.798 €. Ce coût de licenciement mis à part, les rémunérations hors charges sociales du management hors celle du CEO sont structurées comme suit.

Rémunération de base	Rémunération variable	Pension	Autres	Total
541.633	167.831	30.834	94.443	834.741

Le coût société (i.e. charges sociales comprises) de la rémunération variable nominale annuelle récurrente du management, hors CEO, est de 228.586 €. Cette rémunération variable comprend la rémunération variable effectivement attribuée au COO dans le cadre de son départ en décembre 2013 et les rémunérations variables nominales à 100% des autres membres du comité de gestion. La rémunération variable annuelle qui sera effectivement attribuée n'a pas encore été arrêtée.

Le CFO assume la fonction de secrétaire générale mais ne perçoit pas de rémunérations spécifiques à ce titre.

Depuis début 2013, le CFO bénéficie d'un plan d'options d'achats de 10.000 actions sur 3 ans dont les caractéristiques sont décrites ci-avant, dont 1/3 ou 3.333 options pour lesquelles l'attribution a été confirmée en juillet 2013.

La rémunération du CEO pour l'exercice 2013 se répartit comme suit.

Rémunération de base	Rémunération variable	Pension	Autres	Total
277.415	141.742	-	-	419.157

Ces rémunérations portent sur l'entièreté de l'année 2013. En 2012, les rémunérations octroyées couvrait la période depuis le 1er avril 2012 date d'entrée en fonction du nouveau CEO jusqu'en fin d'année. En 2013, la rémunération variable nominale annuelle du CEO est de 141.742 €. La rémunération variable annuelle qui sera effectivement attribuée n'a pas encore été arrêtée.

En outre, le CEO bénéficie d'un plan d'options d'achats de 100.000 actions sur 3 ans dont les caractéristiques clés sont décrites ci-avant, dont 1/3 ou 33.333 options pour lesquelles l'attribution a été confirmée en juillet 2013.

Pour rappel, il n'y pas d'administrateur exécutif hors le CEO.

f. Indemnités de départ du management et des administrateurs non exécutifs

Les indemnités contractuelles de départ du management sont celles prévues par les dispositions légales belges. Il n'est pas prévu de droit de recouvrement de la rémunération variable si cette dernière a été attribuée sur base d'informations financières erronées.

Le coût employeur de la rupture du contrat d'emploi du COO a été cité ci-avant.

L'indemnité contractuelle de rupture du CEO à partir de 2012 est fixée à 12 mois d'honoraires fixes et variables pendant les deux premières années et à 18 mois d'honoraires fixes et variables ensuite.

14. Mandats d'administrateurs et commissaires

Le Conseil d'Administration a nommé en date du 18 décembre 2012, la société OL2EF sprl, enregistrée au RPM sous le numéro 0892.268.356, sise chaussée de Tervuren 111 à 1160 Bruxelles, avec pour représentant Madame Anne-Sophie Pijcke, enregistrée au registre national sous le numéro 68.05.17-092.85 et domiciliée chaussée de Tervuren 111 à 1160 Bruxelles comme Administrateur pour un terme venant à échéance à l'assemblée générale de 2018. Cette nomination a été ratifiée par l'assemblée générale ordinaire du 27 mai 2013.

Le mandat du commissaire aux comptes consolidés BST, Réviseurs d'Entreprises S.C.P.R.L., représentée par Vincent DUMONT, est venu à échéance 2013. L'assemblée générale ordinaire du 27 mai 2013 a nommé comme Réviseur aux comptes consolidés la société BST Réviseurs d'Entreprises S.C.P.R.L., sise rue Gachard 88 boîte 16 à 1050 Bruxelles, enregistrée au RPM sous le numéro 0444.708.673, inscrite à l'Institut des Réviseurs d'Entreprises sous le numéro b000158, représentée par Vincent Dumont, Réviseur d'Entreprises, inscrit à l'Institut des Réviseurs d'Entreprises sous le numéro A01905, avec des honoraires pour ce mandat fixé à 32.000 € hors TVA, pour 3 ans jusqu'à l'assemblée générale statutaire 2016 appelée à statuer sur les comptes annuels au 31 décembre 2015.

En concertation avec BST, et compte tenu de l'intérêt pour la Société d'aligner la durée des mandats de Commissaire aux comptes statutaires et de Réviseur aux Comptes consolidés, cet alignement sera proposé à l'assemblée générale statutaire de 2015.

L'assemblée générale extraordinaire du 11 février 2014 a décidé de procéder à la nomination définitive de la société suivante en qualité d'administrateur indépendant, laquelle avait été, suite à la démission d'un administrateur, nommée provisoirement par décision du conseil d'administration du 16 octobre 2013 :

Have, société anonyme, dont le siège social est sis à avenue Jean Sobieski 19/23, 1020 Bruxelles, représentée par son représentant permanent Monsieur Christian Van Besien. Have SA et Monsieur Christian Van Besien répondent aux critères fonctionnels, familiaux et financiers d'indépendance prévus par l'article 526ter du Code des sociétés. De plus, Have SA et Monsieur Christian Van Besien n'entretiennent aucune relation avec une société qui est de nature à mettre en cause leur indépendance, ainsi qu'ils l'ont formellement déclaré et ainsi que le conseil d'administration l'estime. L'assemblée générale extraordinaire a décidé, en outre, que le mandat de cet administrateur expirera à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui sera appelée à statuer sur l'approbation des comptes annuels de l'exercice social se clôturant le 31 décembre 2018.

L'assemblée générale extraordinaire du 11 février 2014 a décidé de procéder à la nomination définitive de la société suivante en qualité d'administrateur indépendant, laquelle avait été, suite à la démission d'un administrateur, nommée provisoirement par décision du conseil d'administration du 6 décembre 2013 :

Beckers Consulting, société privée à responsabilité limitée, dont le siège social est sis à Nieuwstraat 23, 2880 Bornem, représentée par son représentant permanent Monsieur Eugeen Beckers. Beckers Consulting SPRL et Monsieur Eugeen Beckers répondent aux critères fonctionnels, familiaux et financiers d'indépendance prévus par l'article 526ter du Code des sociétés. De plus, Beckers Consulting SPRL et Monsieur Eugeen Beckers n'entretiennent aucune relation avec une société qui



*The coffee professional
for your company*

est de nature à mettre en cause leur indépendance, ainsi qu'ils l'ont formellement déclaré et ainsi que le conseil d'administration l'estime.

L'assemblée générale extraordinaire a décidé, en outre, que le mandat de cet administrateur expirera à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui sera appelée à statuer sur l'approbation des comptes annuels de l'exercice social se clôturant le 31 décembre 2018.

L'assemblée générale extraordinaire a décidé de procéder à la nomination définitive de la société suivante en qualité d'administrateur-délégué, laquelle avait été, suite à la démission d'un administrateur, nommée provisoirement par décision du conseil d'administration du 6 décembre 2013 :

Bluepack Consulting, société privée à responsabilité limitée, dont le siège social est sis à rue du Peigne d'Or 48, 1390 Grez-Doiceau, représentée par son représentant permanent, Monsieur Paul Baeck.

L'assemblée générale extraordinaire a décidé, en outre, que le mandat de cet administrateur expirera à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui sera appelée à statuer sur l'approbation des comptes annuels de l'exercice social se clôturant le 31 décembre 2018.

*
* *

Nous vous prions de bien vouloir approuver les comptes annuels clôturés le 31 décembre 2013 ainsi que l'affectation du résultat proposée, et de donner décharge de aux administrateurs et commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2013.

Braine-l'Alleud, le 25 avril 2014

Pour le Conseil d'Administration,

*Beckers Consulting bvba,
Président, représentée par
Eugeen Beckers*

*Bluepack Consulting sprl,
Administrateur délégué, représentée par
Paul Baeck*