

**Fountain SA**  
**Société anonyme**  
**Avenue de l'Artisanat 17 - 1420 Braine-l'Alleud**  
**Registre des personnes morales Nivelles**  
TVA: BE 0412.124.393

## **RAPPORT DE GESTION CONSOLIDE DE L'EXERCICE 2013**

Mesdames, Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport de gestion consolidé du Groupe pour l'exercice 2013, ainsi que les comptes annuels consolidés arrêtés au 31 décembre 2013.

La présentation des résultats respecte les modes de comptabilisation et les critères d'évaluation prévus par les normes IAS / IFRS.

Le comité d'audit 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 Infinitum, 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.. De 2003 à 2007, il a été CEO de Telecom Malagasy, fournisseur telecom Madagascar. Précédemment, il a été Vice-Président des exploitations de BT Ignite, Administrateur délégué de Cegetel Entreprises en France, Directeur des ventes et services de BT Europe et Directeur national de BT Belgium. Eugeen Beckers a obtenu un diplôme de baccalauréat en sciences informatiques à l'Université d'Anvers

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 Infinitum 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 Infinitum 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 détentrice d'un diplôme 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

## **1. Déclaration**

La société Beckers Consulting bvba, Président, représentée par Mr. Eugeen Beckers, la société Bluepack Consulting sprl, C.E.O., représentée par Mr. Paul Baeck, et Mr. Eric Dienst, C.F.O., attestent, conformément à l'article 12 de l'AR du 14 novembre 2007, et à leur connaissance, que les états financiers consolidés, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), respectent les modes de comptabilisation et les critères d'évaluation prévus par les normes IAS / IFRS et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de Fountain S.A. et des entreprises comprises dans le périmètre de consolidation.

Ils attestent également le fait que, à leur connaissance, le rapport de gestion contient un exposé fidèle des informations exigées par les obligations légales des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé dont notamment celles relatives à l'évolution des affaires, les résultats et la situation de l'émetteur et des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés.

## 2. Résultats de l'exercice 2013

Le chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 2013 s'élève à 32,4 M€, en baisse de 3,0 M€ soit une décroissance de 8,4 % par rapport à fin décembre 2012. Considérant le rachat de la société Côte d'Argent Distribution en juin 2013, le chiffre d'affaires à périmètre constant s'établit à quelque 32,1 M€, soit une contraction de 3,3 M€ ou 9,4%. Cette diminution est due pour l'essentiel à un niveau d'attrition important sur les clients à faible chiffre d'affaires, principalement sur les gammes cartouches et capsules. Le nombre important de contrats signés (plus de 1.500) avec des nouveaux clients, avec un focus sur la distribution automatique, par les nouveaux commerciaux engagés au cours de l'année 2013 ainsi que par les équipes commerciales existantes n'a pas encore permis d'inverser cette tendance. Néanmoins, les premiers résultats très encourageants tendent à prouver que notre stratégie de redynamisation du chiffre d'affaires par la croissance interne est en passe de réussir.

De fait, le groupe a renforcé ses équipes commerciales par l'engagement de 2 nouveaux directeurs commerciaux nationaux et de 6 commerciaux. Ces nouveaux commerciaux ont déjà dépassé leurs objectifs en termes de nombre et de valeur de nouveaux contrats signés avec des contrats portant dans certains cas sur plusieurs dizaines de milliers d'Euros de chiffres d'affaires potentiels par an, ce qui constitue une évolution nette par rapport au chiffre d'affaires annuel moyen historique de Fountain.

Par ailleurs, la reprise en main des équipes existantes par le nouveau management a permis de relancer une dynamique au niveau des signatures de nouveaux contrats. Bien qu'à ce niveau, nous soyons encore en retrait par rapport à l'objectif, la progression est constante mois après mois et l'augmentation du chiffre d'affaires moyen par contrat est significative. Le cumul progressif de ces nouveaux contrats devrait commencer à générer un effet positif sur le chiffre d'affaires sans pour autant pouvoir contrecarrer immédiatement l'évolution à la baisse du chiffre d'affaires des clients existants. Concernant la clientèle existante, un plan d'action a été mis en place pour réduire l'attrition du chiffre d'affaires notamment par le développement et la professionnalisation de notre équipe de télévente sous le coaching d'un nouveau directeur expérimenté dans ce domaine, la mise en cohérence de nos offres de produits et services, le renforcement de nos actions marketing à l'attention de nos clients et l'amélioration de notre service technique. Enfin, l'intégration de nos distributeurs indépendants dans la mise en œuvre de nos approches marketing et commerciales devraient permettre une stabilisation, voire un redéveloppement de nos ventes avec nos partenaires.

Le cash-flow récurrent d'exploitation (REBITDA) de l'exercice 2013 est de 1.895,6 K€ (5,8% du C.A.), à comparer au REBITDA de 5.857,6 K€ (16,5 % du C.A.) en 2012.

Ce cash-flow récurrent d'exploitation est déterminé avant amortissements, provisions, charges de la dette, impôts et charges non récurrentes de 1.746,0 K€<sup>1</sup>, mais après réductions de valeur sur actifs courants.

Hors acquisition de la société à Bordeaux, le cash-flow d'exploitation récurrent au 31 décembre 2013 s'établit à 1.857,8 K€, en baisse de 3.999,8 K€ ou 68,3 % par rapport au 31 décembre 2012. L'évolution du cash-flow d'exploitation récurrent à périmètre constant résulte principalement de la baisse du chiffre d'affaires de 3,3 M€ par rapport au 31 décembre 2012, de l'incorporation des coûts d'exploitation de la société acquise et du coût des commerciaux nouvellement engagés en 2013.

---

<sup>1</sup> (compléments de prix et frais juridiques sur acquisition, indemnités de rupture et honoraires de recrutement dans le cadre de la réorganisation prévue par le plan de développement Kaffa 2018, honoraires pour le refinancement et l'augmentation de capital et indemnité à percevoir sur ancien litige – cf note 20 aux états financiers consolidés)

Par rapport à la prévision de Rebitda 2013 dont mention dans le rapport spécial publiée le 10 janvier 2014, le cash-flow récurrent d'exploitation s'avère être inférieur de 990,3 K€ au montant initialement attendu. Cette différence provient d'une marge inférieure sur chiffre d'affaires de quelque 679,0 K€ et d'un écart de 311,3 K€ (i.e. 1,5%) sur les coûts d'exploitation. Cette différence provient en grande partie de l'impact négatif de la mise en œuvre de la restructuration et des difficultés temporaires de trésorerie.

Le résultat opérationnel au 31 décembre 2013 est de -6.571,9 K€ contre 1.153,4 K€ au 31 décembre 2012. Le résultat opérationnel est impacté négativement par des charges non récurrentes de 5.008,3 K€<sup>2</sup> dont outre celles impactant le cash-flow d'exploitation (cf. supra), des amortissements exceptionnels sur actifs immobilisés (machines) pour 219,9 K€, des impairments sur goodwill à concurrence de 2.364,4 K€ et des provisions pour risques fiscaux et sociaux à concurrence de 677,9. K€ Le résultat opérationnel récurrent s'élève à -1.563,7 K€, soit -4,8 % du chiffre d'affaires.

Le résultat avant impôts au 31 décembre 2013 s'établit à -6.897,7 K€ suite à la prise en charge des éléments non récurrents et des pertes de valeurs cités ci-avant.

Compte tenu du résultats avant impôts négatif, par l'effet de la reconnaissance prudente de certains actifs d'impôts différés principalement sur des pertes fiscalement déductibles, la rubrique impôts de l'exercice 2013 présente un montant positif à concurrence de 511,9 K€..

Le résultat net consolidé à fin décembre 2013 est de -6.385,7 K€.

La dette nette consolidée à fin décembre 2013 s'élève à 12.721,8 K€ contre 10.026,7 K€<sup>3</sup> à fin décembre 2012. Cette dette nette comprend une dette de 1.134,1 K€ (2.145,7 K€ fin décembre 2012) qualifiée de financière en application des normes IFRS et constituée des loyers futurs actualisés relatifs à des contrats de mise à disposition de machines préfinancés par un organisme bancaire. Cette dette sera apurée par reconnaissance des revenus locatifs relatifs à ces contrats qui seront payés par les clients à l'organisme bancaire et ne fera donc pas l'objet de décaissements futurs par le groupe lui-même.

Cette dette financière particulière mise à part, la dette nette consolidée à fin décembre 2013 s'élève à 11.587,8 K€ en hausse de 3.706,8 K€ par rapport à l'exercice antérieur suite principalement à l'acquisition en 2013 de la société Côte d'Argent Distribution s.a.s. à Bordeaux et l'achat de machines mises en location chez les clients.

Le plan de développement Kaffa 2018 prévoyait un apport en capital de 3.000 K€ en décembre 2013 et une dette nette de 8.572 K€ au 31 décembre 2013, dont mention dans le rapport spécial publié le 10 janvier 2014. En application des lois et procédures s'appliquant à une telle émission d'actions sur le marché, l'assemblée générale extraordinaire du 11 février dernier a approuvé la proposition d'augmentation de capital pour un montant maximum de 4.981.080 €. Cette augmentation de capital est garantie pour un minimum de 3.000.000 € par l'actionnaire QuaeroQ cvba. Dans l'intervalle, des financements temporaires ont été octroyés par les banques et QuaeroQ cvba pour un montant de 1.700 K€ et la trésorerie active est temporairement inférieure au plan dans l'attente de la finalisation de la procédure d'augmentation de capital décidée.

---

<sup>2</sup> (compléments de prix et frais juridiques sur acquisition, indemnités de rupture et honoraires de recrutement dans le cadre de la réorganisation prévue par le plan de développement Kaffa 2018, honoraires pour le refinancement et l'augmentation de capital et indemnité à percevoir sur ancien litige)

<sup>3</sup> Tel qu'ajusté dans le communiqué de presse du 31/08/2013

### 3. Règles d'évaluation

Les règles d'évaluation appliquées au 31 décembre 2013 sont identiques à celles adoptées fin décembre 2012.

Le Groupe teste annuellement si les actifs des différentes unités génératrices de trésorerie qui le composent doivent être dépréciés. Si ces tests démontrent que la valeur comptable nette de l'immobilisation est supérieure à sa valeur économique, la valeur comptable nette est réduite à hauteur de sa valeur économique par l'enregistrement d'une charge d'impairment sur la période. Pour l'établissement d'états financiers consolidés intermédiaires, ces tests sont également effectués en cas d'indice de perte de valeur.

Au 30 juin 2013, la baisse du chiffre d'affaire constatée a motivé l'application de ces tests et des impairment sur goodwill ont été comptabilisés pour 1.129 K€.

Au 31 décembre 2013, suite à l'application de ces mêmes tests, le Groupe a acté 1.455 K€ d'impairment. De plus amples précisions sont détaillées en [note 4](#) aux comptes consolidés 2013.

### 4. Événements importants survenus au cours de l'exercice 2013

2013 représente une année déterminante dans la mise en œuvre du plan de développement stratégique de l'entreprise, le plan « Kaffa 2018 ». 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.

#### Financement du plan de développement stratégique « Kaffa 2018 »

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). Ceci a permis de dégager un premier financement de 2.855 K€ au 31 décembre 2013.
- **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 accorder au Groupe Fountain des financements pour 7,7 millions d'euros pour une durée de cinq ans, au-delà des accords de factoring conclus par la Société. Les conventions y relatives ont été finalisées 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 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.

## Initiatives et accords importants

Le Groupe a poursuivi au cours de l'exercice 2013 le regroupement des activités en France et en Belgique, notamment via un processus de cessions et acquisitions. 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.

- **Janvier 2013** : les activités aux Pays-Bas (Fountain Distributie Nederland) ont été reprises par l'organisation belge, créant de fait une structure Benelux (Fountain Benelux). L'objectif est de réaliser des économies d'échelles, mais surtout de faire bénéficier les distributeurs indépendants hollandais d'une organisation plus dynamique et d'une offre plus complète.

De plus, Fountain International (FI), détenue à 0,08% par Fountain S.A. (FIESA) et à 99,2% par Fountain Netherlands Holding B.V. (FNH), a concédé l'exploitation de ses activités à Fountain S.A., société-mère, via un contrat de location-gérance. L'objectif est de fusionner ces deux structures dans le courant de 2014.

- **Juin 2013** : en date du 20 juin 2013, le Groupe a acquis 100% des parts sociales de la société Côte d'Argent Distribution s.a.s (Fountain Bordeaux): distributeur indépendant dans la région de Bordeaux (note 24) ,
- **Au cours de l'exercice 2013** : en France, les sociétés Fountain Est, Fountain Ile de France, Côtes d'Argent Distribution, ainsi que Fountain Nord, ont également concédé l'exploitation de leurs activités à d'autres sociétés du Groupe Fountain par la mise en place de contrats de location-gérance. Ceci a permis de regrouper les activités des régions Ile de France (ventes aux clients à Paris), France Nord (ventes aux clients dans le nord de la France), ainsi que France Centre-Est (ventes aux clients du centre-est de la France [Lyon, Dijon,...]) au sein de la société Fountain France (FFR). Le principal objectif pour 2014 est de poursuivre le regroupement des différentes entités françaises au sein d'une entité unique, la société Fountain France, en intégrant également les activités de France-Ouest et France-Sud.

En outre, la filiale Fountain USA, dont l'activité était non significative, a été liquidée au second semestre 2013.

Divers projets de fusions sont prévus dans le courant de 2014 afin de poursuivre l'optimisation de la structure du groupe.

L'objectif est de poursuivre la transformation du modèle organisationnel et le regroupement d'entreprises en 2014, la France et la Belgique restant les pays prioritaires en matière de développement des activités du Groupe Fountain. Cette restructuration améliorera la cohésion du Groupe, le degré d'appartenance et facilitera une approche commerciale nationale ainsi qu'une gestion financière et administrative optimisées.

## **Optimisation de l'organisation administrative et financière**

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. De plus, la centralisation des activités financières devrait permettre de réaliser des économies d'échelle. Les différentes mesures prises en 2013 concernant l'organisation commerciale et administrative consistent en :

- Le renforcement de l'équipe commerciale par l'engagement de :
  - un directeur commercial Benelux (en plus du directeur commercial France)
  - quatre directeurs commerciaux régionaux en France
  - huit chargés d'affaires en Belgique et en France
  - 3 responsables opérationnels régionaux
  - un directeur téléventes
- Le renforcement de l'équipe marketing
- La centralisation en cours des fonctions financières et comptables des filiales françaises et belges, s'accompagnant du départ des directeurs financiers locaux
- L'implémentation d'un nouveau logiciel CRM et la finalisation de la mise sur SAP de toutes les activités belges et françaises
- Le développement d'une équipe centralisée de téléventes
- La centralisation de la logistique sur la plateforme de stockage de Fountain S.A. dans le nord de la France

## **Changement de l'actionnariat de référence**

Le 20 décembre 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 29,81% du capital. Banque Degroof SA détient 321.038 actions de la société représentant 19,43% du capital.

## **5. Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice**

### **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.

### **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.

## Mise en place du prêt SOGEPA :

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.

## 6. Frais de développement

Aucune dépense de recherche et développement au sens de l'IAS 38 n'a été prise en charges, ni comptabilisée à l'actif du bilan.

## 7. Conflits d'intérêt

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 représentant 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.

## **8. Capital Social**

Au 31/12/2013, le nombre total de titres représentant le capital social de la société Fountain S.A. est de 1.660.360 et reste inchangé par rapport à 2012. A cette même date, les capitaux propres s'élèvent à 16.276,76 K€, en régression par rapport au montant de 22.640,21 K€ au 31 décembre 2012.

Le 23 décembre 2013, le Conseil d'Administration de Fountain S.A. a décidé de convoquer une assemblée générale extraordinaire le 11 février 2013, 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 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.

## **9. Perspectives 2014**

En 2012 et 2013, le Conseil d'Administration a approuvé à l'unanimité les plans stratégiques Kaffa 2017 et 2018 sur la période 2013-2018, et proposés par Paul Baeck, nouveau CEO entré en fonction en avril 2012.

Le plan Kaffa 2018, en cours de mise en œuvre, couvre principalement la stratégie commerciale, le modèle de distribution, l'implantation géographique et l'organisation commerciale, opérationnelle et administrative. La mise en place du plan se fait au travers d'une gestion suivant un modèle participatif.

La mise en place de la nouvelle organisation, tant au niveau commercial qu'au niveau opérationnel est terminée, en ligne avec la phase 1 du plan. Le projet de simplification de la structure administrative est en cours a été mis en place au cours de l'exercice 2013.

Les premiers résultats de la stratégie de croissance, basée sur la signature en 2013 de nouveaux clients de tailles plus importantes, sont positifs. Et ce malgré la relative difficulté à trouver les bons profils commerciaux.

Nous avons pris du retard dans le recrutement des nouveaux chargés d'affaires, mais, malgré un effectif à 50%, les performances de l'équipe en place depuis avril sont largement supérieures au plan initial. Cela tend à démontrer que la stratégie est la bonne. Pour ce qui est de l'équipe commerciale existante, la progression vis-à-vis de l'année passée est significative et nous conforte également dans notre stratégie de développement sur les clients de 20 à 50 employés. Le conseil d'administration a pris sa décision sur le lancement de la phase 2 avant la fin de l'année.

Au 31 mars 2014, le chiffre d'affaires présente néanmoins 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.

Les objectifs principaux sont le repositionnement de Fountain dans le marché du service aux entreprises, le développement des activités, et la croissance du chiffre d'affaires, avec un objectif de plus de 50% à l'horizon 2018. Ce plan requiert un investissement important sur les exercices 2013 et 2014, ce qui a pour effet un impact négatif sur l'EBITDA de 2013. 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.

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.

### *La stratégie commerciale*

Afin de relancer la croissance, une nouvelle approche commerciale, basée sur une étude approfondie du marché et des attentes de nos clients ainsi que des prospects, a été finalisée. Cette approche intègre principalement la différenciation, la qualité du service et l'écoute du client. Afin de relancer le développement de notre portefeuille clients, nous avons engagé 8 commerciaux début 2013 et 8 autres seront engagés fin 2013 et courant 2015. Ceux-ci seront principalement actifs sur les entreprises de plus de 50 employés, ce qui n'était pas notre cœur de cible jusqu'à présent. Pour cela, nous avons également décidé de poursuivre le développement de la distribution automatique au sein de notre gamme.

### *Le modèle de distribution*

Nous poursuivons le développement de la télévente, et avons pris la décision d'investir sur un nouveau web store afin de développer la vente sur internet. Ces 2 canaux sont soutenus par un regroupement en cours de finalisation des différentes plateformes logistiques dans le nord de la France, permettant la livraison en 24 heures vers nos clients français, belges et hollandais. Le modèle de vendeur produit tel que nous le connaissons aujourd'hui évoluera vers un service haut de gamme intégrant un ensemble de nouveaux services

tels que la mise à disposition de solutions boissons complètes, mais également le nettoyage et l'entretien préventif des machines. Il permettra également de soutenir le développement du concept de distribution automatique qui prend de l'ampleur depuis le rachat de 2 sociétés dans la région de Lyon en 2011. La distribution automatique consiste à mettre à disposition d'entreprises ou de collectivités des distributeurs de boissons, entretenus et réassortis par nos équipes.

### *L'implantation géographique.*

La France et la Belgique restent les pays prioritaires en matière de développement de nos activités.

Les activités aux Pays-Bas ont été reprises par l'organisation belge, créant de fait une structure Benelux. Cela permet de réaliser des économies d'échelles, mais surtout de faire bénéficier nos distributeurs indépendants hollandais d'une organisation plus dynamique et d'une offre plus complète. Quant au Danemark, nous y poursuivons nos activités tout en lançant une étude de marché qui devrait nous permettre de déterminer la stratégie future de cette entité.

### *L'organisation commerciale, opérationnelle et administrative.*

Après plusieurs années de stagnation, la transformation du modèle opérationnel est l'élément clé pour relever le défi de la croissance.

Les différentes filiales françaises sont en cours de regroupement en 2013 et 2014 en une entité unique. Cette restructuration améliorera la cohésion du groupe, le degré d'appartenance et facilitera une approche commerciale nationale ainsi qu'une gestion financière et administrative optimisées.

En 2013, nous avons créé une organisation commerciale nationale sur la France sous la responsabilité d'un directeur commercial, organisée en divisions régionales dont les objectifs principaux sont l'amélioration de la relation clients et la recherche de nouveaux clients. Les services généraux sont en cours de regroupement par pôle de compétences, par exemple, la télévente.

Le Benelux a été réorganisé sur le même modèle que la France.

Le marketing, les achats, la logistique, l'informatique et le contrôle de gestion restent logés au niveau du groupe.

Le conseil d'administration et le comité de gestion 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.

## **10. Exposition du groupe aux risques et politique de gestion des risques**

### **a. 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.

## **b. Risques sur le chiffre d'affaires**

### 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.

### **c. 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								

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.

#### **d. Risque relatifs aux litiges**

Le groupe est confronté à plusieurs litiges et différents.

Dans les 3 affaires relatives au détournement de fonds pour un montant total de 1.130 K€ survenus dans une filiale de 2005 à 2008, le groupe est demandeur et a obtenu des dédommagements à ce jour pour un montant total de 688 K€. Dans le futur, il ne pourrait qu'obtenir éventuellement des dédommagements complémentaires.

Plusieurs dossiers fiscaux sont en cours dans plusieurs sociétés françaises avec des risques de redressements fiscaux tant en impôts sur les résultats pour un montant total de 1.633 K€ qu'en TV<sup>2</sup> pour un montant de 554 K€. Un dossier est relatif à une demande de récupération d'un montant de taxe professionnelle de 180 K€. Concernant les risques en matière d'impôts des sociétés, sur base des justificatifs remis à l'administration fiscale, de l'avis de conseillers fiscaux du groupe, les positions de l'administration fiscale dans ces dossiers sont discutables. Les risques de redressements en impôts des sociétés n'ont d'impact que sur les pertes fiscales déductibles reportées et ont été portés en diminution des estimations d'actifs d'impôts différés potentiellement activables. En matière de TV<sup>2</sup>, bien que les sociétés concernées aient pu apporter la plupart des documents justificatifs nécessaires, compte tenu des risques de non-obtention de gain de cause dans ces dossiers, l'entière des montants réclamés par l'administration fiscale ont fait l'objet d'une provision au 31 décembre 2013.

Quelques litiges sociaux sont actuellement en cours dans les filiales françaises. Des provisions ont été constituées (140 K€ au 31/12/2013) au cas par cas pour ces litiges sur base de l'issue attendue de ces derniers. Ces litiges, au nombre inférieur à 5, devraient pouvoir être clôturés dans les 24 mois suivant le 31/12/2013, sauf éventuelle procédures en appel.

Quelques litiges commerciaux sont actuellement en cours mais sont peu significatifs. Des provisions adéquates ont été constituées pour ces dossiers.

De plus amples informations sont données sur ces dossiers en note 9 aux comptes consolidés au 31/12/2013.

#### **e. 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 du Groupe Fountain en 2013. Le montant total des financements à taux flottant (Euribor + marge bancaire) au 31/12/2013 s'élève à 10.755 K€

Pour les financements à taux flottant, le Groupe 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 à 9.088 K€

Une hausse des taux d'intérêts aurait un impact significatif sur les charges financières du Groupe 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 90,9 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.

#### **f. 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. Pour information, la part du chiffre d'affaires réalisé en couronne danoise s'élève à 3,7% du chiffre d'affaires total de 2013.

#### **g. 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](http://www.afsca.be)).

#### **h. 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.

## **i. Préservation des actifs en clientèle**

Le Groupe Fountain loue et met à disposition de ses clients des distributeurs de boissons qui restent ses actifs propres. Le risque de pertes et de dommages à ses machines disséminées chez des milliers de clients en France, au Danemark et au Benelux est circonscrit par un suivi régulier des contrats des machines placées en clientèle et par les visites régulières des vendeurs produits et des techniciens de maintenance chez les clients. Ce risque étant réparti sur un grand nombre de clients, son importance est limitée.

## **j. Risque de non-recouvrement de créances commerciales**

Le chiffre d'affaires de la Société est réalisé pour l'essentiel en B2B par ses propres filiales et sous-filiales. Les accords de factoring ne comprennent pas de clause d'assurance-crédit. Les créances impayées sont à charge du groupe. La facturation régulière des clients porte sur la location éventuelle des machines et les consommations de produits. La plus grande partie des clients du groupe est constituée de petites et moyennes entreprises, le montant moyen des factures émises est donc très limité de même que l'encours par client. Le suivi régulier des retards de paiement et l'arrêt rapide des livraisons en cas de retard de paiement permet de circonscire rapidement les montants à risques. En conséquence, la Société ne couvre pas ses créances contre le risque de défaillance financière de ses clients B2B. Une partie du chiffre d'affaires (environ 16 %) est réalisée avec environ 15 distributeurs indépendants français, 5 néerlandais et 1 belge pour environ 14,5 % et pour moins de 1,5 % avec une dizaine d'autres distributeurs 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. Le taux historique de pertes sur créances commerciales est inférieur à 1 % sur un passé récent.

## **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.

## 11. Système contrôle interne et de gestion des risques des sociétés consolidées

Le système de contrôle interne mis en place dans l'ensemble des sociétés reprises dans le processus d'établissement des comptes consolidés se caractérise par les éléments suivants :

- établissement d'un budget annuel mensualisé pour chaque région /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 aux directeurs financiers locaux,
- système de procédures internes visant à garantir le bon fonctionnement du Groupe,
- 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.

## 12. Opérations avec les parties liées

Conformément aux recommandations du Code belge de Gouvernance d'Entreprise, la société a adopté des règles de conduite relatives aux opérations avec une personne liée qui contiennent des exigences applicables aux membres du Conseil et au Comité de Gestion, en plus des exigences en matière de conflits d'intérêts.

Le comité de rémunération s'est réuni le 25 juin 2013, le mode de rémunération des administrateurs a été revu :

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 €

Comme indiqué au point 7, des avances d'actionnaires et/ou d'administrateurs rémunérées ont été mises en place le 29 août 2013 pour un montant de 600.000 €, maintenues jusqu'à la décision d'augmentation du capital. En décembre 2013, QuaeroQ cvba a racheté aux autres actionnaires et administrateurs les avances qu'ils avaient consenties.

De plus, une avance d'un actionnaire de 500 K€ a été octroyée en date du 29/12/2013 jusqu'à la mise en place du financement SOGEPa.

De plus amples informations sur les opérations avec les parties liées, telles qu'elles sont définies selon les normes comptables internationales IFRS, sont disponibles dans la [note 21](#) aux comptes consolidés, dans le rapport de rémunérations inclus dans le rapport de gestion statutaire et au point 2 du présent rapport.

**13. Comité d'audit**

La composition du Comité d'Audit est décrite dans le rapport de gestion statutaire.

**14. Affectation du résultat statutaire**

Ce point est développé dans le rapport de gestion statutaire.

*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*