

de nature exigeante

RAPPORT ANNUEL 2011



Chiffres clés consolidés 2004-2011

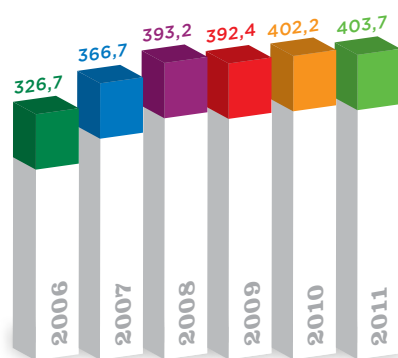
Compte de résultat consolidé	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Chiffre d'affaires net	403.715	402.180	392.374	393.206	366.669	326.718	236.238	200.035
EBITDA (1)	33.233	37.501	35.155	29.866	29.274	23.981	21.632	20.855
Résultat d'exploitation courant	15.333	17.801	15.087	11.378	12.192	8.606	10.700	11.922
Résultats non-courants	0	0	0	-3.425	-1.950	1.500	0	-1.750
Résultat d'exploitation	15.333	17.801	15.087	7.953	10.242	10.106	10.700	10.172
Résultat après impôts avant mise en équivalence	9.206	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949	5.030
Résultat après impôts	9.006	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949	5.030
Cash flow net (2)	27.106	30.158	28.324	29.517	25.101	19.848	16.881	15.713
Bilan consolidé et structure financière	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Actifs immobilisés	153.192	149.323	146.266	150.361	161.173	134.537	83.828	66.541
Actifs circulants	99.744	93.290	83.750	89.075	86.597	73.621	50.597	45.374
Fonds propres	93.879	89.116	82.808	78.146	74.421	71.715	45.359	41.101
Total du bilan	252.936	242.613	230.016	239.436	247.770	208.158	134.425	111.915
Dettes financières nettes (3)	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863	13.666
Dettes financières nettes / Fonds propres	63,5%	64,2%	79,1%	89,4%	96,3%	78,7%	63,6%	33,2%
Fonds propres / Total du bilan	37,1%	36,7%	36,0%	32,6%	30,0%	34,5%	33,7%	36,7%
Information sur l'action et le dividende	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Nombre d'actions	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.730.171	1.722.971	1.369.017	1.363.167
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.731.641	1.727.118	1.588.088	1.366.698	946.196
Cours moyen (décembre)	49,67	60,09	54,38	41,91	56,85	65,10	66,10	60,51
Résultat par action	5,20	6,04	4,77	4,39	3,51	3,76	4,35	5,32
Résultat dilué par action	5,20	6,04	4,76	4,38	3,49	3,7	4,24	3,59
EBITDA par action	19,18	21,64	20,29	17,25	16,95	15,10	15,83	22,04
Cash flow net par action	15,64	17,41	16,35	17,05	14,53	12,50	12,35	16,61
Dividende par action	2,50	2,50	2,35	2,10	2,10	2,10	2,10	2,00
Payout ratio	48,1%	41,4%	49,3%	47,8%	59,9%	60,6%	48,3%	36,3%
Retour dividende (décembre)	5,0%	4,2%	4,3%	5,0%	3,7%	3,2%	3,2%	3,3%
Évaluation	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Capitalisation boursière (décembre)	86.059	104.113	94.220	72.614	98.360	112.165	90.492	82.485
Dettes financières nettes	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863	13.666
Valeur boursière de l'entreprise	145.678	161.281	159.684	142.467	170.041	168.623	119.355	96.151
Valeur boursière / Résultat	16,2	15,4	19,3	18,7	16,2	18,8	15,2	16,4
Valeur boursière / EBITDA	4,4	4,3	4,5	4,8	5,8	7,0	5,5	4,6
Valeur boursière / Cash flow net	5,4	5,3	5,6	4,8	6,8	8,5	7,1	6,1

(1) Résultat d'exploitation + amortissements + moins values + provisions

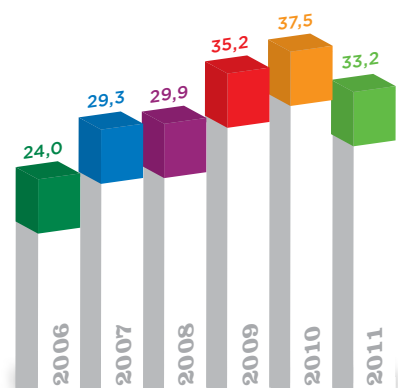
(2) Résultat après impôts avant résultat des sociétés + amortissements + moins values + provisions

(3) Dettes financières nettes: dettes financières – créances financières, liquidités et placements de trésorerie

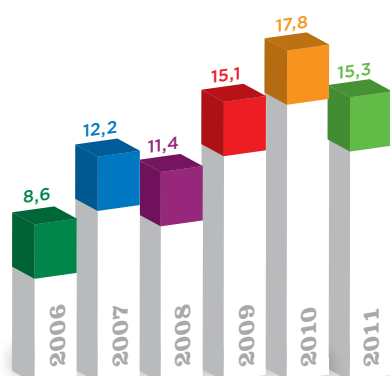
Chiffre d'affaires



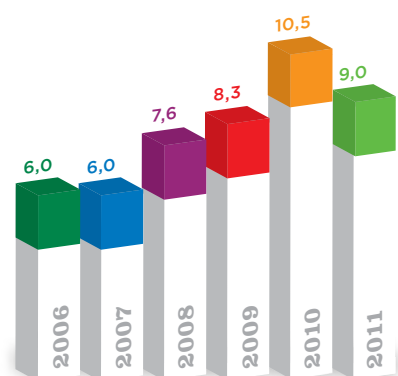
EBITDA



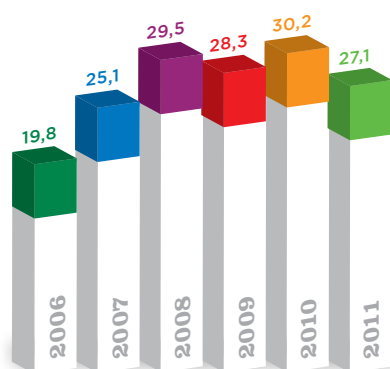
Résultat d'exploitation courant (rebit)



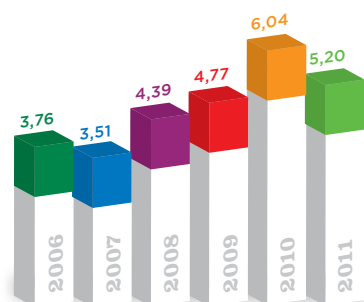
Résultat après impôts (eat)



Cash flow net



Résultat par action



Etats financiers consolidés TER BEKE: tous les montants en million d'EUR, bénéfice par action en EUR.

Lignes de force & chiffres-clés 2011

CHIFFRE D'AFFAIRES

403,7 millions d'EUR

EBITDA

33,2 millions d'EUR

EAT

9,0 millions d'EUR

INVESTISSEMENTS

14,6 millions d'EUR

Charcuterie

- **La part de marché augmente** en Belgique, au Royaume-Uni et en Allemagne;
- **La modification du mix de produits** explique la légère baisse du chiffre d'affaires, alors que le volume est stable;
- **La hausse des prix** des matières premières pèse sur la marge.

Plats Cuisinés

- **Hausse du chiffre d'affaires et du volume** dans les lasagnes et les repas à base de pâtes;
- **La hausse des prix des matières premières** pèse sur la marge;
- **Come a casa®** continue de se développer en Belgique.

Proposition de verser un dividende brut de 2,50 EUR par action.

Profil du groupe

Ter Beke est un groupe alimentaire belge innovant qui commercialise son assortiment dans 10 pays européens. Le groupe a 2 activités principales: la charcuterie et les plats cuisinés. Il dispose de 9 sites industriels en Belgique, aux Pays-Bas, en France et emploie quelque 1.800 collaborateurs. En 2011, Ter Beke a réalisé un chiffre d'affaires de 403,7 millions d'EUR. Ter Beke est une société cotée sur l'Euronext de Bruxelles.



Division Charcuterie :

- producteur et trancheur de charcuterie pour le Benelux, pour le Royaume-Uni et l'Allemagne
- 3 sites de production en Belgique (Wommelgem, Waarschoot et Hers-tal) et 4 centres de tranchage et préemballage de charcuterie, dont 2 en Belgique (Wommelgem et Furnes) et 2 aux Pays-Bas (Wijchen et Ridderkerk)
- innovante dans le segment de charcuterie préemballée
- marques des distributeurs et marques propres, à savoir L'Ardennaise®, Pluma®, Oligusto et Daniël Coopman®
- environ 1.050 collaborateurs



Division Plats Cuisinés :

- producteur de plats cuisinés pour le marché européen
- leader du marché de la lasagne fraîche réfrigérée en Europe
- 3 sites de production, dont 2 en Belgique (Wanze et Marche-en-Famenne) et 1 en France (Alby-sur-Chéran)
- marques Come a casa® et Vamos®, en plus des marques des distributeurs
- environ 750 collaborateurs



Plus d'infos:
www.terbeke.com

Table des matières



Profil du groupe	1
Table des matières	3
Lettre du Président	4
Charte du groupe	6
Rapport du Conseil d'administration	9
Résumé des activités et des résultats du groupe Ter Beke en 2011	9
• Principaux événements et évolution des résultats en 2011	9
• Marchés, marketing et développement des produits	11
• Opérations & chaîne d'approvisionnement	18
• Recherche et développement	22
• Politique sociale	24
• Description des risques d'entreprise les plus importants	28
• Événements importants après la clôture du bilan	29
• Perspectives 2012	29
Déclaration de gouvernance d'entreprise 2011	
• Généralités	30
• Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités	30
• Conflits d'intérêts et transactions avec des parties liées	33
• Contrôle externe	33
• Protocole relatif aux transactions en titres Ter Beke	33
• Rapport de rémunération	34
• Principales caractéristiques du système de contrôle interne et de gestion des risques	38
• Autres informations légales	40
États financiers consolidés 2011	43
Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2011 et 2010	44
Résultat compréhensif au 31 décembre 2011 et 2010	44
Bilans consolidés au 31 décembre 2011 et 2010	45
Tableau consolidé des variations des capitaux propres au 31 décembre 2011 et 2010	46
Tableau consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2011 et 2010	47
Méthodes comptables et notes explicatives	48
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA	86
Déclaration des personnes responsables	89
Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés	90
Information sur la bourse et les actionnaires	93
Informations de contact	96

Lettre du Président

Ter Beke réalise des résultats satisfaisants dans des conditions de marché difficiles.

Comme chacun le sait, nous vivons une époque économique pénible. En 2011, le groupe a été confronté à une forte hausse des prix des matières premières, des charges salariales et des coûts de l'énergie et à un consommateur de plus en plus prudent. La concurrence entre les différents acteurs du marché continue de s'intensifier, tant chez les fournisseurs que chez les clients.

Dans ces conditions, nous sommes parvenus à tenir notre promesse suite à la publication des résultats semestriels : un second semestre 2011 avec un résultat correspondant à celui de l'année 2010. Et en ma qualité de président, je ne peux que m'en réjouir.

Le chiffre d'affaires consolidé est passé à 403,7 millions d'EUR en 2011. Le chiffre d'affaires de la division Plats Cuisinés a augmenté de 3,9%, surtout suite à une forte croissance du volume dans les lasagnes et les plats à base de pâtes. Le chiffre d'affaires de la division Charcuterie a baissé d'environ 1,1% avec un volume total stable. Cette baisse est due surtout à une modification du mix de produits, les volumes de vente des produits meilleur marché augmentant au détriment des volumes des produits plus chers. Mais notre part de marché a continué d'augmenter en Belgique, au Royaume-Uni et en Allemagne.

La baisse de notre résultat d'exploitation en 2011 est surtout consécutive à la forte hausse des prix des matières premières depuis le second semestre 2010. Vu la nature des contrats que nous concluons avec nos grands clients retail, la répercussion de ces hausses

sur les prix de vente s'effectue inévitablement avec un retard.

Nous avons également investi en 2011 dans la qualité de nos produits, dans l'innovation et la promotion de notre marque Come a casa® en Belgique. La part de marché de Come a casa® a ainsi poursuivi sa croissance et notre marque a même stimulé la croissance de la catégorie totale.

En 2011, nous avons investi 14,6 millions d'EUR en immobilisations corporelles. Les investissements concernent surtout l'automatisation de la production de pâtes à Wommelgem et la poursuite des investissements dans l'efficacité et les adaptations structurelles dans nos autres sites.

Nous avons également poursuivi sur la voie de la maîtrise et de la réduction des coûts dans toutes nos filiales, dans le but de limiter l'impact des hausses des prix des matières premières, des charges salariales et des coûts de l'énergie sur notre résultat. Les résultats de certains investissements importants dans l'efficacité ont été malheureusement réalisés avec quelque retard.

Comme annoncé, nous avons signé le 25 mai 2011 les accords définitifs pour la création d'une coentreprise pour la production et la vente de lasagnes et de repas à base de pâtes en Europe centrale et de l'Est. Cette coentreprise est à présent créée en Pologne, sous le nom « The Pasta Food Company ».

Le business plan de la coentreprise prévoit notamment la construction d'une usine qui produira pour le marché d'Europe centrale et de l'Est. À l'issue d'une étude détaillée pour décider de l'emplacement de cette usine, le choix

définitif s'est porté sur Opole, une ville du Sud de la Pologne. La coentreprise a depuis acheté le terrain nécessaire et les préparatifs du dossier de construction sont en cours.

Notre part dans le résultat de The Pasta Food Company est évidemment légèrement négatif pour 2011. Nous avons contribué pour 50% aux coûts de démarrage de la coentreprise et aux premières dépenses engagées pour la construction de l'usine à Opole.

En raison du moins bon premier semestre et compte tenu de notre contribution aux frais de démarrage de la coentreprise, notre bénéfice net après impôts se monte à 9 millions d'EUR contre 10,5 millions d'EUR en 2010.

Le Conseil d'administration va proposer à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende brut de 2,50 EUR par action. Ce dividende correspond au dividende payé pour 2010.

En 2012, nous allons continuer à œuvrer à l'amélioration de notre rentabilité dans les deux divisions, notamment par le lancement de nouveaux produits et concepts, par l'investissement dans un meilleur mix de produits et l'augmentation inévitable de nos prix de vente.

Nous allons également poursuivre les investissements dans la marque Come a casa® et dans l'amélioration de l'efficacité de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement en 2012. Nous veillerons très strictement à ce que nos coûts fixes restent sous contrôle.

Tout cela devrait entraîner une nouvelle amélioration du résultat en 2012. Etant donné le climat économique incertain, nous préférons ne pas donner de perspectives concrètes pour l'instant.

J'ai récemment annoncé que je préparais ma succession de président de Ter Beke. Un comité ad hoc au sein du Conseil d'administration a établi le profil de mon successeur et a recherché le candidat le plus adéquat. Il sera pré-

senté à l'Assemblée Générale du 31 mai 2012, après quoi j'accompagnerai mon successeur dans la phase de transition.

Ce sera la fin d'une époque, et Ter Beke entrera dans une nouvelle phase de sa belle histoire.

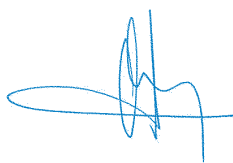
Je suis fier et satisfait des 41 années de collaboration fructueuse avec madame et monsieur Coopman, les actionnaires de référence, qui m'ont donné la possibilité et la confiance requise pour faire de Ter Beke une entreprise familiale cotée en bourse respectée.

J'ai pu collaborer avec beaucoup de gens, dans les bonnes et les mauvaises périodes. Une entreprise est un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour réaliser un objectif, pour satisfaire les clients avec ambition, implication et talent, jour après jour.

Sous la houlette compétente de Marc Hofman et de sa direction, Ter Beke est devenue une entreprise forte, qualitative et saine financièrement, promise à un bel avenir, à l'extérieur de nos frontières également.

Je remercie les actionnaires qui ont toujours soutenu notre croissance; je remercie nos clients qui nous donnent leur confiance; je remercie nos fournisseurs pour leur collaboration ponctuelle. Mais aujourd'hui, je remercie surtout tous les collaborateurs Ter Beke, à tous les niveaux de l'entreprise, pour nos années de collaboration, basée sur le respect et la confiance.

Je vous souhaite à tous, avec mon successeur, bon vent, beaucoup de bonheur et de prospérité, et beaucoup de plaisir.



Luc De Bruyckere,
Président



Charte du groupe

Mission

« Nous créons de la valeur pour nos clients et nous-mêmes grâce à un leadership en plats cuisinés et charcuterie fine de qualité. »

Objectifs

Nous voulons être des chefs de file par la fourniture de produits de qualité, par le **renouvellement** et l'innovation en matière de produits et de services, par une prestation de service fiable, par l'efficacité de notre organisation et de notre infrastructure, ainsi que par nos connaissances, notre savoir-faire, nos compétences et notre professionnalisme concernant nos activités.

Nous voulons **enthousiasmer nos clients** avec des produits novateurs et des innovations ainsi que par une prestation de service qui offre une valeur ajoutée de manière à devenir leur partenaire privilégié.

Nous considérons la qualité totale et l'efficacité comme des conditions pour la réalisation de notre stratégie.

Nous voulons être une entreprise rentable et ouverte et nous considérons le bénéfice comme un moyen de continuité, comme un instrument pour fournir à nos actionnaires une rémunération adéquate et comme un moyen d'offrir à nos collaborateurs une rémunération loyale et concurrentielle.

Nous considérons la croissance comme un moyen, une condition et un défi et certainement comme un objectif à poursuivre.

Nous voulons prendre nos responsabilités

- à l'égard de nos **actionnaires** en leur offrant un rendement concurrentiel sur le marché et en édifiant une valeur adéquate pour l'actionnaire;
- à l'égard du **consommateur**, en faisant en sorte qu'il en ait pour son argent et en lui proposant des produits garantis sûrs qui répondent à toutes les exigences légales applicables en la matière (HACCP, Autocontrôle AFSCA,...);
- à l'égard de nos **collaborateurs** que nous voulons motiver par la reconnaissance et par une rémunération loyale, par le travail en équipe, par une atmosphère de travail agréable et en leur offrant des perspectives d'apprentissage permanent. Nous voulons stimuler leur croissance et leur développement personnels, ainsi que reconnaître et respecter leur dignité et leurs droits;
- à l'égard de la **communauté**, en entreprenant et en agissant de manière durable comme une entreprise qui a le sens civique, en étant une entreprise correcte à l'égard des autorités, de ses fournisseurs, de son environnement socio-économique, en garantissant un milieu de travail sain et sûr et en traitant l'environnement avec respect.





Lignes de force stratégiques

Nous voulons devenir un acteur européen de premier plan auprès de clients sélectionnés de la grande distribution et auprès de grossistes spécialisés.

Dans nos produits-clés, les plats cuisinés et la charcuterie, nous voulons conserver ou acquérir une position dominante sur les marchés que nous avons sélectionnés.

Nous voulons **grandir** par le développement du produit et **l'innovation**, par des partenariats avec des key accounts, par des collaborations, des alliances et des acquisitions stratégiques.

Nous voulons réaliser un niveau de service élevé en coopération avec nos clients.

Sur nos marchés domestiques, nous optons pour une approche multicanaux différenciée qui s'appuie sur les marques grand public Come a casa® (plats cuisinés) et l'Ardennaise® (charcuterie) ainsi que sur les marques pour les professionnels Vamos® (plats cuisinés) et Daniël Coopman® (charcuterie). Sur les marchés internationaux, nous optons essentiellement pour une approche du marché axée sur le retail.

Notre stratégie en matière de produits et de services est basée sur la recherche permanente de **l'efficacité**, de la **qualité** et de la **sécurité du produit**. Notre infrastructure veut être flexible et nous permettre en même temps de travailler à un **coût réduit**.

Notre structure d'organisation exprime cette stratégie et est axée sur la spécificité de chacune de nos deux activités-clés par l'intégration de ces activités dans deux filiales distinctes; elle est portée par des collaborateurs compétents et motivés.

Valeurs

Nos valeurs sont le point de départ et la référence pour notre comportement personnel et celui de l'entreprise. Nos valeurs peuvent s'énoncer comme suit:

- **Travail en équipe**: Nous nous engageons à collaborer pour réaliser les objectifs de Ter Beke. Nos relations professionnelles sont basées sur le respect mutuel, la confiance, l'écoute et l'assistance.
- **Souci du résultat**: Nous contribuons efficacement à la réalisation de la stratégie. La réalisation des objectifs communs et convenus forme la base de nos actions.
- **Innovation**: Nous encourageons l'esprit d'entreprise pour développer et mettre en œuvre des solutions axées sur l'avenir, créant une plus-value, et nous permettant de nous distinguer de nos concurrents.
- **Orientation vers le client**: Nous sommes mus par le désir d'offrir des solutions pour répondre aux demandes actuelles et futures de nos clients et consommateurs.
- **Intégrité**: Nous sommes honnêtes et ouverts dans toutes nos relations.



Rapport du Conseil d'administration

Résumé des activités et des résultats du groupe Ter Beke en 2011

Ce récapitulatif concerne les comptes annuels consolidés du groupe Ter Beke pour l'exercice 2011.

Principaux événements et évolution des résultats en 2011

Le chiffre d'affaires total du groupe est passé en 2011 de 402,2 millions à 403,7 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division Plats Cuisinés augmente de 4,8 millions d'EUR (+3,9%). Cette hausse est consécutive surtout à l'augmentation du volume des lasagnes et des plats à base de pâtes.

Le chiffre d'affaires de la division Charcuterie a baissé de 3,3 millions d'EUR (-1,1%) avec un volume total stable. Cette baisse du chiffre d'affaires est due surtout à une modification du mix de produits, les volumes de vente des produits meilleur marché augmentant au détriment des volumes des

produits plus chers. La part de marché du groupe augmente en Belgique, au Royaume-Uni et en Allemagne.

L'EBITDA du groupe chute de 4,3 millions d'EUR (-11,4%), passant de 37,5 millions d'EUR en 2010 à 33,2 millions d'EUR en 2011.

Cette diminution est due surtout à la forte hausse des prix des matières premières depuis le second semestre 2010. Vu la nature des contrats que nous concluons avec les grands clients retail, la répercussion de ces hausses sur les prix de vente s'effectue inévitablement avec un retard.

En 2011, Ter Beke a investi dans la qualité de ses produits, dans l'innovation et dans la promotion de la marque Come a casa® en Belgique. Ce qui a entraîné une nouvelle augmentation de la part de marché de Come a casa® et a même stimulé la croissance de la catégorie totale.



Plus d'info:
www.terbeke.com



Le groupe œuvre toujours pour maîtriser et réduire les coûts dans toutes ses filiales afin de limiter l'impact de la hausse des prix des matières premières, des charges salariales et du prix de l'énergie sur le résultat. Les résultats de certains investissements importants dans l'efficacité ont été réalisés tardivement.

L'EBIT s'est monté à 15,3 millions d'EUR par rapport à 17,8 millions d'EUR en 2010 (-13,9%).

Comme annoncé, Ter Beke et les actionnaires de Stefano Toselli, entreprise française, ont signé le 25 mai 2011 les contrats définitifs pour la création d'une coentreprise pour la production et la vente de lasagnes et de repas à base de pâtes en Europe centrale et de l'Est.

La coentreprise a été créée sous le nom de « The Pasta Food Company ».

Le business plan de la coentreprise prévoit notamment la construction

d'une usine qui produira pour le marché d'Europe centrale et de l'Est. A l'issue d'un étude détaillée pour décider de l'emplacement de cette usine, le choix s'est porté sur Opole, une ville du Sud de la Pologne. Les préparatifs du dossier de construction sont entamés.

La part de Ter Beke dans le résultat de The Pasta Food Company pour 2011 est de -0,2 million d'EUR. Il s'agit de 50% des frais de démarrage de la coentreprise et des premières dépenses engagées pour la construction de l'usine d'Opole. Ce résultat de la coentreprise est incorporé via la méthode de mise en équivalence.

Plan de l'usine à Opole



Marchés, marketing & développement de produits

Division Charcuterie

La division Charcuterie a commercialisé en 2011 un large assortiment innovant de charcuteries d'excellente qualité comme du salami, de la charcuterie à base de volaille, des produits cuits, du pâté, des jambons cuits et des salaisons, et ce tant en vrac que pré-tranchés et emballés.

Malgré une légère baisse du chiffre d'affaires avec un volume stable, la division a renforcé en 2011 sa position de premier trancheur et préemballeur de charcuterie au Benelux.

Le volume de vente des pâtés et des saucisses cuites, surtout, a fortement augmenté en 2011. Nos activités industrielles de découpe et d'emballage ont également poursuivi leur développement en 2011. La vente de charcuteries préemballées augmente toujours, au détriment de la vente de produits en service.

La division s'est développée en 2011 sur tous les marchés géographiques où elle est active. Le marché du **Benelux** occupe toujours la place la plus importante, notamment à cause de l'importance de la position du groupe aux Pays-Bas dans les activités de slicing. Mais le groupe a également renforcé encore sa position sur le marché **allemand**. La hausse de volume la plus importante en 2011 provient du **Royaume-Uni**, et ce grâce à l'acquisition d'un important contrat pour le pâté.

Cette croissance dans la division Charcuterie a été réalisée principalement grâce à l'introduction d'un certain nombre de nouveaux produits et concepts d'emballage (voir plus loin) et à une politique promotionnelle équilibrée pour les assortiments existants,

tant chez les clients discount et retail que dans le canal traditionnel.

En traduisant régulièrement la recherche en développements de produits et d'emballages, Ter Beke a réussi, avec ses **clients discount et retail** à se développer dans pratiquement toutes les catégories de produits.

Outre la hausse des ventes de charcuteries préemballées dans **le canal retail**, nous continuons d'investir également dans le canal traditionnel (grossiste, boucher, traiteur). Nos clients dans ce canal s'adaptent simplement aux changements du marché et nous continuons de soutenir nos clients en répondant à leurs besoins spécifiques avec une offre de produits adaptée et un support commercial adéquat. Nous le faisons pour notre marque propre Daniël Coopman® comme pour leurs marques. Ceci a incontestablement contribué en 2011 à la nouvelle augmentation de notre part de marché dans le segment de marché traditionnel et sur le marché belge dans son ensemble.

Certaines des principales réalisations de la division Charcuterie en 2011 sont :

- **Nouvel emballage pour le pâté** : l'investissement de 2010 dans un tout nouveau récipient d'emballage (tub) pour le pâté, ainsi que l'investissement dans une ligne de remplissage et de conditionnement automatisée nous ont permis de réaliser une forte augmentation de volume dans ce segment de marché spécifique. La forme esthétique de l'emballage a séduit le consommateur européen, mais également les retailers anglais et allemands.
- **Qualité des produits** : nous avons également consacré une très grande attention en 2011 à optimiser encore davantage la qualité de certaines catégories de produits. Si en 2010 toute l'attention a été portée aux saucissons secs et au jambon en



service, 2011 a été l'année de l'optimisation de la qualité des saucisses cuites et des jambons cuits destinés au slicing.

- **Category management**: comme le marché de la charcuterie se caractérise par une position forte des marques maison de nos clients dans le canal du détail, nous avons encore collaboré activement en 2011 à la gestion de la catégorie charcuterie chez nos partenaires détaillants. Dans ce cadre, nous avons développé une série de nouveaux produits et conclu ainsi d'importants contrats avec des retailers européens.
- **Saucisse Plop® et Saucisse Samson®**: le groupe a continué à bien vendre et soutenir ces produits en 2011, sous licence de Studio 100®.
- **L'Ardennaise®**: grâce à un plan de promotion efficace pour l'assortiment de produits à la pièce et à l'introduction de Le Fagnon, L'Ardennaise® a réalisé une belle croissance sur son marché national, la Belgique, en 2011.

Toutes ces initiatives nous ont permis de renforcer notre position sur les marchés où nous sommes actifs. La part de marché de la division a continué à augmenter en Belgique, au Royaume-Uni et en Allemagne en 2011.

Division plats cuisinés

La division Plats Cuisinés a commercialisé également en 2011 un large assortiment de plats cuisinés méditerranéens réfrigérés, comme la lasagne, la pizza, la moussaka, et d'autres repas frais à base de pâtes, comme les spaghetti, les penne et les tagliatelles. Nous les commercialisons sous les marques maison de nos clients et sous nos propres marques Come a casa® et Vamos®.

La division confirme également en 2011 sa position de tête parmi les pro-

ducteurs de lasagne fraîche réfrigérée et de repas de pâtes chauds en Europe.

Le chiffre d'affaires de la division a augmenté de 4,8 millions d'EUR, soit 3,9% en 2011. La croissance du chiffre d'affaires était consécutive surtout à une augmentation de volume sur les marchés internationaux et à une hausse des ventes de produits de la marque Come a casa® en Belgique (voir rubrique distincte). Nous avons investi dans cette marque, notamment par (1) l'adaptation continue des recettes, (2) le développement de recettes innovantes et (3) par une vaste campagne promotionnelle avec notamment deux campagnes télévisées intensives.

Notre marché national du **Benelux** reste le principal marché géographique pour les plats cuisinés. Mais il va de soi que les plus grandes opportunités de croissance sont offertes par les marchés internationaux. En **Espagne**, nous visons depuis quelques années en particulier le canal des grossistes, où nous avons acquis une forte position de marché en toute autonomie. Nous consolidons cette position par un réseau de grossistes qui assurent une distribution nationale performante de la gamme. En 2011 aussi, la crise économique générale a empêché la poursuite de la croissance sur le marché espagnol. Sur le marché **allemand** des plats cuisinés, nous avons poursuivi avec succès la croissance des volumes vendus. Grâce à quelques développements de produits sur base d'essais de dégustation des consommateurs en Allemagne, nous avons pu adapter encore davantage nos lasagnes au goût local et conclure ainsi un important contrat pour les lasagnes sous marque de distributeur. Cette activité réalise une croissance progressive. En 2011, nous avons également distribué nos plats cuisinés via un distributeur local en Suisse, en Irlande et au Danemark. En 2011, nous avons étendu notre

réseau de distributeurs à la Suède où nous avons bénéficié d'une ouverture chez un important détaillant avec la lasagne bolognaise. Ici aussi, nous avons réalisé une belle croissance sur un marché relativement peu familiarisé avec la lasagne fraîche. La poursuite du développement de ce marché dans les repas à base de pâtes sera un point d'attention pour 2012. En Suisse, nos produits sont également vendus sous la marque Come a casa® et en Irlande, nous avons conclu un accord de co-branding pour Come a casa® et la marque Carroll Cuisine® de notre distributeur local. Des études locales de tous ces marchés internationaux nous ont donné toutes les informations requises pour poursuivre notre croissance en 2012 avec nos clients. En Irlande, quelques repas de pâtes seront ainsi relancés, pour répondre davantage aux attentes des consommateurs.

Nous appliquons sciemment dans la division Plats Cuisinés une politique multi-pays et multi-canal, où nous mettons en œuvre une approche commerciale différenciée pour **le canal discount**, le canal retail et le canal traditionnel des grossistes.

Grâce à une longue expérience commerciale et à une approche spécifique avec un assortiment adapté dans les divers pays, nous parvenons à renforcer encore notre position de fournisseur reconnu de plats cuisinés dans le canal du discount en pleine croissance. Les ventes de lasagnes et de repas à base de pâtes, surtout, ont entraîné une nouvelle croissance des volumes en 2011.

Dans chacun des pays où nous sommes actifs, nous cherchons à établir des partenariats intensifs avec les principaux **clients retail**. La vente de nos produits, mais aussi et surtout un service intégral dans toute la chaîne

logistique, occupent une place centrale.

Avec les grossistes, nous renforçons également progressivement notre position dans le **canal traditionnel**.

En 2011, nous avons continué à œuvrer à des plats à base de pâtes de qualité supérieure. Le projet «Pasta Quality» lancé en 2010 a été déployé plus avant. La gamme de recettes a été adaptée et comporte aujourd'hui des produits qui répondent à la demande du consommateur, qui souhaite des repas convenance de qualité.

Les plats cuisinés que nous offrons sous la marque Weight Watchers® en constituent un exemple. La renommée de cette marque augmente généralement en Belgique. Les ventes (sous licence) des plats cuisinés sous la marque **Weight Watchers®** ont connu un léger retard de croissance en 2011. Pour contrer ce ralentissement de croissance, il faut une nouvelle dynamique qui stimule à nouveau la croissance des 5 références que nous commercialisons sous cette marque. C'est pourquoi en 2011, nous avons travaillé dur au sein de notre département NPD pour améliorer encore ces recettes, afin de préparer la relance en 2012. Le consommateur souhaite des points inférieurs sans perte de goût, de sorte que la part de légumes a été augmentée dans les recettes. Ces interventions ont été accueillies positivement par nos clients. Cette collaboration a des répercussions positives sur le comportement des consommateurs dans la catégorie des plats cuisinés frais.

La position générale de Ter Beke sur le marché des plats cuisinés, de notre marque Come a casa® et des plats cuisinés sous licence de Weight Watchers® a été renforcée en 2011.



* Weight Watchers® is the registered trademark of WW Foods LLC.

Come a casa®

Come a casa®, la marque consommateurs de la division Plats Cuisinés de Ter Beke, a réalisé en 2011 un très bon résultat à divers niveaux.

Come a casa® a réussi à renforcer sa position sur le marché méditerranéen et à confirmer son rôle de moteur de croissance de la catégorie.

En 2011, Come a casa® a poursuivi son élan de 2010. Fournisseur de moments de repas spontanés et agréables, Come a casa® veut rassembler les gens. Pour tenir cette promesse, Come a casa® a opté sciemment pour une approche multimédia, afin de créer une interaction intensive avec son groupe cible, à savoir les familles avec enfants.

Come a casa® a organisé en 2011 une campagne télévisée innovante «On mange», où les parents pouvaient appeler leurs enfants à table avec leur propre spot télévisé personnel. Cette campagne a été réalisée sur base d'une plate-forme en ligne s'adressant à 70.000 visiteurs uniques. Cette activation de marque n'est pas passée inaperçue et a été récompensée par diverses instances externes. Un Silver Award au festival Eurobest et une nomination au festival de Cannes sont ses résultats les plus éloquents.

En tant que leader du marché dans la catégorie des plats cuisinés frais, nous assumons la responsabilité absolue d'adapter en continu nos produits aux attentes les plus élevées du consommateur. Les résultats de nos études ont été traduits en 2011 notamment en une optimisation très appréciée de notre grande référence, la lasagne bolognaise.

Les repas à base de pâtes ont été mis à l'honneur lors du second trimestre.

Une campagne marquante dans les abribus et un tasting stunt très remarqué dans les principales gares ferroviaires ont permis à des dizaines de milliers de personnes de goûter et de découvrir notre nouvelle gamme à base de saumon. Outre une croissance de la part de marché, cette action a fourni une contribution particulièrement positive de la renommée de notre marque. Nous poursuivrons la mise en œuvre d'une communication cohérente en point de vente. Notre équipe de support motivée a développé en étroite collaboration avec nos clients une forte présence visuelle, tant dans les rayons classiques des magasins, que via des présentations thématiques attrayantes. En 2011, nous nous sommes concentrés sur des offres promotionnelles innovantes et valorisantes. En 2011, nous avons remporté un grand succès avec des actions comme: Gagnez la table de vos rêves, Collectionnez les assiettes de pâtes, Rentrée des classes et l'action de fin d'année Martini Brut.

Le plan complet de support a été déterminant pour renforcer la marque, sur les plans fonctionnel et émotionnel, et contribue à la consolidation de la relation entre nos consommateurs et la marque Come a casa®.

Les résultats de l'étude de Brand Health confirment cette évolution positive.



Développement de produits et de processus

Le département développement de produits, tant dans la division Charcuterie que dans la division Plats Cuisinés, s'est concentré également en 2011 surtout sur les deux aspects suivants :

- l'amélioration des produits existants et le développement de nouveaux produits, tant sous marque propre que sous les marques maison de nos clients ;
- l'assistance pour le renouvellement et l'optimisation des processus de production et la mise en œuvre de nouvelles technologies en collaboration avec les départements opérations des deux divisions dans les différents sites de production.

Nos trajets de développement de produits ont été motivés par les objectifs généraux suivants en 2011 également :

- **Orientation sur le consommateur :** nous produisons pour le consommateur et adaptons les projets de développement aux besoins du consommateur. Notre connaissance des consommateurs a encore été enrichie par une étude de marché approfondie en 2011. Chaque projet de développement est initié au départ du marketing, la connaissance du groupe cible final et de ses besoins spécifiques, ainsi que les tendances générales en matière d'alimentation étant déterminantes.
- **Durabilité :** Nous sommes bien conscients de notre responsabilité vis-à-vis de la société et de l'environnement. Dans tous les trajets de développement, surtout au niveau des matériaux d'emballage, nous évaluons l'impact sur l'environnement et essayons de le limiter autant que faire se peut. Nous utilisons les matières premières de façon rationnelle et aucun ingrédient OGM (organismes génétiquement manipulés) n'entre dans la composition de nos produits. Nous ne faisons pas usage

d'ingrédients irradiés et nous utilisons autant que faire se peut de l'huile de palme issue de plantations durables. Nous effectuons également une étude intensive des alternatives pour les ingrédients comportant de la graisse ou de l'huile de palme. Nous exigeons que les alternatives étudiées n'exercent aucun impact sur la qualité nutritionnelle ou organoleptique de nos produits. Pour ce qui concerne l'impact préjudiciable de la production de charcuterie sur l'environnement, Ter Beke préfère utiliser la viande de porc et de volaille, moins polluante pour l'environnement que la viande de bœuf.

- **Réduction du sel et remplacement du sel :** Dans ce domaine, nous avons pris un certain nombre d'initiatives pour améliorer structurellement la qualité et la santé de nos produits. Pour les produits que nous vendons sous nos marques propres, nous avons réalisé en 2010 déjà les objectifs fixés par BReMA et FSA pour 2012. Ces objectifs comportent notamment une réduction de la teneur en sel, de 15% en moyenne dans les plats cuisinés et de 10% dans les charcuteries. En 2012, nous continuerons à œuvrer à la réduction de la teneur en sel des produits vendus sous les marques maison de nos clients, en collaboration avec ceux-ci.
- **Réduction de la graisse :** Nous poursuivons l'évaluation de nouvelles technologies de réduction de la graisse afin de diminuer la quantité totale de matière grasse, et surtout les graisses saturées, dans nos produits, sans toucher aux qualités organoleptiques et au goût actuels de nos produits.
- **«Clean label» :** Nous essayons de réduire systématiquement l'usage d'additifs non naturels dans nos produits. Cela restera un défi permanent en 2012 également.

« Nous approfondissons sans cesse la relation entre nos consommateurs et notre marque Come a casa®. »

Senior Brand Manager
Nathalie Vlaeminck





Les principaux trajets de développement en 2011 peuvent se résumer comme suit:

- Les enquêtes sensorielles permanentes réalisées en Belgique et à l'étranger contribuent à **la reformulation régulière de nos produits** dans le but de conserver et de renforcer notre position de leader dans les plats cuisinés frais sur chacun de nos marchés géographiques. Via des partenaires externes, nos produits sont régulièrement comparés à ceux des concurrents. Sur base de ces informations, notre département de développement de produits peut connaître les préférences des différents marchés et réaliser les reformulations de recettes requises.
- Comme en 2010, nous avons lancé en 2011 également différents projets pour ajouter de la différenciation et de la plus-value à l'actuel portefeuille de plats cuisinés. Non seulement dans le canal du retail, mais aussi sur les principaux marchés de gros du Benelux.
- Grâce à une approche intégrée avec les départements qualité, production, gestion des spécifications et vente et marketing, nous sommes à nouveau parvenus en 2011 et à conclure quelques **contrats private label** importants (tant dans la charcuterie que dans les plats cuisinés, aux niveaux national et international). Dans ce type de projet, une approche professionnelle est essentielle pour développer des produits ayant un bon rapport qualité/prix. Grâce à une excellente connaissance des directives spécifiques de nos clients en matière de qualité et de composition des produits, nous pouvons réagir rapidement et souplement à leurs demandes. Il est également essentiel pour nous de connaître les préférences organoleptiques locales sur les différents marchés. Pour ce faire, nous travaillons souvent en collaboration

avec les fournisseurs locaux, qui connaissent les goûts typiques de leur région.

- Nous avons également évalué de manière critique chaque aspect ou élément du prix de revient d'un produit dans le trajet de développement en 2011. Mais il est un aspect auquel nous ne touchons jamais: **la qualité intrinsèque du produit**. Les initiatives que nous avons prises l'année dernière concernaient surtout les éléments suivants:
- Fournisseurs alternatifs pour les ingrédients existants: nous évaluons en détail toute nouvelle proposition en termes de prix, de qualité, de disponibilité, etc. avec le département achat et le département qualité.
- Alternatives aux ingrédients existants: nous étudions de manière ciblée comment améliorer la fonctionnalité des ingrédients. Notre département développement de produits évalue les nouvelles propositions de nos fournisseurs en termes d'applications possibles. Nous visons une situation win-win entre nous et nos clients.
- Méthodes de production alternatives et innovantes: nous évaluons leur utilité et les développons avec nos départements de production et d'engineering.

Pour ce qui concerne les **développements d'emballages**, 2011 a surtout été une année de consolidation des réalisations des années précédentes. Beaucoup de nouveaux concepts d'emballage ont en effet été lancés ces dernières années: de nouveaux tubs pour le pâté, des emballages satisfaisant au certificat Bio-based, des laminés de papier pour nos emballages frais, de nouveaux plateaux pour nos repas, etc. Les différents projets lancés en 2010 ont été menés à bon terme. En 2011, l'accent a été mis sur les activités de suivi: améliorer et optimiser si pos-

sible, changer si nécessaire. Nous pouvons compter pour ce faire sur une très bonne collaboration entre les départements développement des emballages et engineering et nos fournisseurs.

2011 a également été l'année de nouveaux designs: toute une série de produits ont été dotés d'une nouvelle livrée, d'un look plus moderne, ce qui n'a pas manqué de se voir dans les magasins. Cette tendance se poursuivra en 2012.

L'accent dans le cadre des nouveaux développements d'emballages est toujours mis sur la facilité d'utilisation pour le client, mais nous ne perdons jamais de vue le développement durable. En collaboration avec notre fournisseur de machines, nous avons développé un nouvel emballage «frais emballé», dont nous avons fait breveter le concept. Ce développement novateur permet d'ouvrir facilement l'emballage sans déchirer le film, et donc de le réutiliser aisément pour conserver nos produits au réfrigérateur.

Notre entreprise a une responsabilité vis-à-vis de l'être humain et de l'envi-

ronnement, et de nouveaux emballages sont développés sur base des 5 R (remove, reduce, reuse, renew, recycle). Comme nous commercialisons des aliments frais, et que nous proposons à nos clients des produits savoureux et sains, qui conservent leur saveur jusqu'à la fin de leur période de conservation, l'emballage doit répondre à des conditions techniques très strictes. Il s'agit-là d'une part importante de notre stratégie de sécurité alimentaire.

Nous sommes également très présents dans divers groupes de recherche comme Pack4food (Université de Gand) et Flanders Food, où nous contribuons activement à différents projets. Nous prenons notre responsabilité environnementale très au sérieux via des organisations comme Fost Plus, Valipac et d'autres à l'étranger.



«Un défi quotidien pour livrer nos produits à temps et dans des conditions parfaites à nos clients.»

Transport et
Warehouse Manager
Alex Criel



Opérations et chaîne d'approvisionnement

Logistique

La hausse du prix du carburant, amorcée fin 2009, s'est poursuivie en 2011.

Malgré des accords contractuels avec nos fournisseurs, notre coût moyen de transport suit une tendance ascendante (à cause de la hausse du prix de l'énergie et des charges salariales); le coût relatif par unité vendue reste assez bien sous contrôle, surtout suite aux actions d'amélioration entreprises avec ces mêmes partenaires logistiques. L'examen critique des fréquences d'approvisionnement, l'augmentation du nombre de livraisons de nuit, le transport en direct de l'usine chez le client, ainsi que l'augmentation des quantités livrées suite à la consolidation des commandes permettent de garder nos frais de transport sous contrôle et de franchir des étapes positives pour réduire les émissions de CO₂.

Notre propre plate-forme logistique à Wijchen, lancée en octobre 2010, a intégré avec succès dans le courant de 2011 nos produits fabriqués en Belgique pour le marché néerlandais. Les plats cuisinés et les charcuteries (tous deux provenant de nos usines belges) ont été intégrés en deux phases dans le stock à Wijchen.

Les avantages de l'opération sont doubles. D'une part nous rapprochons les produits finis du marché (réponse plus rapide, flexibilité). D'autre part, ces opérations nous permettent, en collaboration avec le client final, de proposer une gamme consolidée de produits (charcuteries, plats cuisinés, charcuterie préemballée) le même jour et au même moment. Nous réduisons le nombre de livraisons et le nombre de camions, et donc aussi les kilomètres parcourus et contribuons ensemble à réduire nos émissions totales de CO₂.

A présent que cette plate-forme de distribution fonctionne comme prévu, nous avons lancé une étude articulée autour de la poursuite de l'automatisation et de la mécanisation de tous les flux de travail au centre de distribution.

Le déménagement de produits au sein de nos usines de la division Plats Cuisinés, et le déménagement de la production de pâtés de Marche-en-Famenne à Wommelgem ont permis de modifier considérablement la configuration de l'entrepôt dans nos usines de Marche-en-Famenne et Wanze. Toutes les adaptations, tant dans l'entrepôt (gestion de site) que dans le transport allant de pair, entraîneront une augmentation de l'efficacité.

L'occupation actuelle de la capacité permet de soutenir la croissance future, sans grands investissements supplémentaires.

Des projets VAL (VAL = Value Added Logistics) ont été lancés dans notre entrepôt aux Pays-Bas, ainsi que chez notre partenaire externe belge. Avec ces projets, nous voulons réagir au mieux à un marché en pleine évolution, de plus en plus complexe, exigeant une finition et une livraison de nos produits plus axées sur le client. Les premières mises en œuvre sont achevées et nous souhaitons les déployer et les automatiser davantage dans les prochaines années.

En 2011, nous avons eu confirmation de l'efficacité des premières actions mises en œuvre en interne pour augmenter les niveaux de service et réduire les stocks obsolètes de produits finis. Les résultats réalisés en 2011, avec des niveaux de service très élevés et des pertes très réduites dans nos stocks, peuvent sans conteste être qualifiés de «best in class» pour le monde FMCG.

Achats

Les marchés de tous nos conditionnements et matières premières, pratiquement, ont été sous pression en 2011.

Les marchés – déterminants pour nous – de la viande de porc fraîche, des produits laitiers et du blé, ainsi que des films d'emballage, ont connu une forte hausse des prix en 2011.

Dans la production de produits à base de porc, ce sont surtout les parties grasses qui ont atteint un prix très élevé dans la seconde moitié de l'année.

Grâce aux contrats conclus précédemment, Ter Beke a pu se protéger temporairement contre une partie des fluctuations de prix, mais les hausses extrêmes de la seconde moitié de l'année ont exercé un impact direct sur les coûts de notre production.

Sites de production de la division Charcuterie

Dans la division Charcuterie, nous avons investi en 2011 environ 9 millions d'EUR en immobilisations corporelles.

L'accent résidait sur la suite de l'optimisation de l'efficacité, la capacité ajoutée dans notre production et le développement durable.

Optimisation de l'efficacité:

L'automatisation de la production de pâtés à Wommelgem s'est poursuivie et a été achevée en 2011. La nouvelle ligne d'emballage des tubs de pâté et l'installation totalement automatisée de cuisson et de refroidissement tournaient à pleine charge le second semestre 2011.

Une fois achevés les travaux infrastructurels requis, la partie restante pour la production de pâtés à Marche-en-Famenne a été transférée à Wommelgem juste avant l'été.

Le programme entamé en 2008, ayant pour but de spécialiser nos sites de production dans la division Charcuterie dans un seul groupe de produits, a ainsi été mené à bon terme.

La production de charcuterie de volaille et de salami s'effectue entièrement à Waarschoot, la production de salaisons est centralisée à Herstal et tous les autres produits cuits (jambon, pâté, saucisses cuites) sont fabriqués à Wommelgem.

Capacité ajoutée:

Pour pouvoir répondre à la demande croissante du marché, nous avons augmenté la capacité des chambres de séchage pour la production de salami en 2011 et avons investi dans la capacité de production de pâtés, ce qui nous a permis de gérer efficacement une période de pointe (production de pâtés pour Noël) tout en conservant notre taux de livraison très élevé et notre qualité supérieure pour nos clients.

Une ligne de découpe supplémentaire a été mise en place dans la nouvelle usine de Wijchen, adaptée au nouveau concept d'emballage refermable évoqué ailleurs dans ce rapport.

Développement durable:

L'entreprise durable et responsable sur le plan social dans toutes nos filiales est un important pilier de la politique globale de Ter Beke.

Conformément à la stratégie du groupe, l'achat d'électricité «verte» a été étendu en 2011 à nos filiales néerlandaises, de sorte que toutes les filiales Ter Beke utilisent de l'électricité provenant intégralement de sources renouvelables non polluantes.

L'usine de Furnes a servi de fabrique pilote pour Ter Beke en 2011. En collaboration avec la Katholieke Universiteit



«Dans nos opérations, nous sommes constamment en recherche d'améliorations techniques, de procédures fiables et de possibilités de déployer plus avant nos compétences au service de nos clients.»

Opérations
Olivier Houlmont



Leuven, elle a fait l'objet d'un screening complet et d'une analyse détaillée pour déterminer dans quelle mesure les dernières techniques (parfois encore expérimentales) d'économie d'énergie sont applicables, et justifiées d'un point de vue économique, dans une entreprise telle que la nôtre. Les résultats de cette étude seront analysés en 2012.

Toutes les filiales de la division ont été récompensées en 2011 par un certificat du plus haut niveau dans le cadre des normes de qualité IFS (International Food Standard) et BRC (British Retail Consortium). Ces normes visent également la qualité et le développement durable.

Sites de production de la division Plats Cuisinés

Dans le prolongement de 2010, la division Plats Cuisinés a confirmé les bons résultats opérationnels obtenus un an plus tôt. Par ailleurs, les efforts d'investissement (3 millions d'EUR) ont également été poursuivis afin d'améliorer la performance globale des trois sites de production. Néanmoins, les résultats financiers d'un certain nombre d'investissements visant une efficacité accrue, et ce, essentiellement dans la filiale de Wanze, n'ont pas été réalisés en 2011.

En revanche, les performances opérationnelles ont été atteintes et de nouveaux progrès ont été enregistrés tant dans l'efficacité, la durabilité que dans de nouveaux domaines.

Le taux de service s'est encore amélioré, les objectifs en terme de réduction des stocks excédentaires ont été réalisés, les coûts de non-conformité ont une nouvelle fois été substantiellement réduits de même que les consommations énergétiques. Enfin, en matière de sécurité au travail, le projet de réduction de la sinistralité a dépassé les objectifs

fixés puisqu'une amélioration de plus de 35% a été constatée pour l'ensemble des sites.

Par ailleurs les certifications de type IFS (International Food Standard) ont été reconduites au plus haut niveau pour les sites de Marche-en-Famenne et Wanze et obtenue tout aussi brillamment pour la première fois par le site d'Alby sur Chéran.

Au-delà de ces résultats, la division a porté une attention toute particulière à la durabilité de ses performances par une approche structurée entre les trois usines. La spécialisation des sites en fonction de la taille des séries produites s'est poursuivie, et le transfert définitif des activités «pâtés» est à présent terminé.

L'amélioration continue des performances résulte d'une approche globale. La démarche TPM (Total Productive Maintenance) a été initiée au courant de l'année, et a consisté, dans un premier temps à faire la chasse aux pertes de tous ordres, puis dans un second temps, à fiabiliser les résultats obtenus, par des améliorations techniques, par la fiabilisation des procédures de travail, et enfin par l'investissement en matière de développement des compétences du personnel. L'implication et l'engagement du personnel qui en résulte constituent un réel changement de culture d'entreprise qui contribuera lui aussi à la pérennité des résultats.

Toutefois, les résultats économiques ne résultent pas de cette seule démarche; des actions et des efforts ont également été entrepris dans le domaine du développement durable.

En ce qui concerne l'environnement des progrès ont été réalisés:

- Un projet de valorisation des déchets alimentaires a été adopté;

la «biométhanisation» a remplacé l'incinération des déchets. Ce traitement qui est externalisé et propre aux sites de Wanze et Marche, a permis, outre la production de gaz, la réalisation d'une réduction importante des rejets CO₂.

- La procédure de tris sélectifs des déchets à la source, a elle aussi continué à se développer. Les volumes de plastiques et de cartons/papiers, ainsi triés, ont doublé par rapport à l'année précédente.
- La dernière modification de la station d'épuration de Marche-en-Famenne permettra une amélioration substantielle de la qualité de nos rejets; amélioration permettant de situer la qualité de ceux-ci bien au-delà des normes en vigueur.

En matière de consommation énergétique, également, des réalisations sont à mentionner:

- La participation de nos usines au projet de réduction des consommations d'eau (projet initié par la FEVIA) nous conduit à tabler sur une réduction structurelle de 15% de nos consommations. De multiples actions, aménagements, modifications techniques mais aussi comportementales nous permettront d'atteindre ce résultat.
- L'opérationnalité de notre système de cogénération implanté sur le site de Marche-en-Famenne permet une réduction substantielle de notre dépendance énergétique, mais également de bien meilleures performances environnementales en matière de rejets CO₂.

En termes de compétences, des projets importants ont aussi été initiés:

- L'accompagnement du projet d'investissement d'une nouvelle ligne d'emballage à Wanze nous a permis de développer une logique de formation en cascade fort intéressante,

L'encadrement se formant chez le constructeur de l'installation avec des opérateurs aguerris; ceux-ci formant, à leur tour les opérateurs utilisant cette ligne sur le site.

- Avec le projet TPM nous avons les fonctions et donc les compétences requises tant pour les opérateurs que pour les techniciens de maintenance. Ces nouvelles compétences nécessaires, comparées aux compétences acquises, ont permis de définir des projets de formation adaptés aux publics concernés et ont ainsi contribué à maintenir voir à développer leur employabilité.

En résumé, l'année 2011 fut très riche en améliorations et en progrès pour la division. Ceux-ci résultent d'une politique industrielle réfléchie qui vise l'amélioration continue mais surtout globale. Celle-ci n'est toutefois valable que si elle s'avère pérenne et durable, ce qui suppose qu'elle soit multidimensionnelle.



**« La qualité
et la sécurité
alimentaire sont
extrêmement
importantes chez
Ter Beke. »**

QA-Manager Groupe
Nele Beirinckx



Recherche et développement

Engagement social de Ter Beke

En 2011, Ter Beke a également démontré son engagement social marqué par une affiliation active à des organisations comme la FEB, l'UWE et par la présidence du VOKA, en la personne de Luc De Bruyckere. Nous sommes également membres actifs de l'organisation professionnelle FEVIA (Fédération de l'industrie alimentaire), des fédérations sectorielles belges FENAVIAN (Fédération nationale des fabricants de produits et conserves de viandes) et BReMA (Belgian Ready Meals Association) de même que de l'organisation centrale CLITRAVI (Centre de Liaison des Industries Transformatrices de Viandes de l'U.E.). Nous sommes également membres actifs de l'ECFF ("European Chilled Food Federation") et entretenons des contacts étroits avec les organisations sectorielles néerlandaises.

Outre ceci, Ter Beke est un partenaire fidèle de la Vlerick Leuven Gent Management School et stimule ainsi la recherche sur l'entreprise durable et la bonne gouvernance d'entreprise.

Nous participons activement et intensivement, en la personne de notre directeur R&D-QA, Dr. ir. Guido Bresseleers, à la préparation de la politique et à la concertation au sein de la chaîne alimentaire. Ter Beke est ainsi représentée directement dans les organes de concertation les plus importants avec les autres parties prenantes de la chaîne. Nous n'hésitons pas à prendre nos responsabilités au sein de ces structures. En 2011, nous avons ainsi assumé la présidence des comités techniques au sein de FENAVIAN et BReMA, ainsi que du « Technical, Legal and Food Safety Committee » de notre fédération sectorielle européenne CLITRAVI. Le rôle de pionnier que nous jouons ainsi est reconnu au-delà des frontières et valorisé

au cours de multiples contacts avec des clients et des fournisseurs, de même qu'avec d'autres parties prenantes comme des collègues de l'industrie alimentaire (FEVIA, FDE), la grande distribution (COMEOS), les organismes de réglementation (SPF) et de contrôle (AFSCA) belges, de même que les organisations de consommateurs (Test-Achats, Crioc,...).

En 2011, Ter Beke a également participé activement à la Concertation de la chaîne alimentaire, qui se réunit régulièrement sous la présidence de monsieur Piet Vanthemsche (Président Boerenbond), l'Agrofront, Unizo, BEMEFA/APFACA, Comeos, UCM et la Fevia pour favoriser la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne agroalimentaire belge. Ter Beke a également signé dans ce cadre le « Code de conduite pour des relations équitables entre fournisseurs et acheteurs dans la chaîne agroalimentaire ». Nous participons aussi activement à l'exécution du Plan National Nutrition Santé pour la Belgique. Certains objectifs de ce plan, surtout pour ce qui concerne la réduction du sel et de la graisse, un équilibre énergétique et une augmentation de la part de légumes, sont traduits en adaptations concrètes de produits et en développements de nouveaux produits, tant sous nos marques propres que sous les marques de nos clients (voir plus haut). Nous honorons ainsi largement nos engagements sectoriels conclus à ce niveau avec d'autres parties prenantes.

Recherche scientifique

Par le biais de la recherche fondamentale, Ter Beke travaille constamment à l'acquisition des connaissances nécessaires pour soutenir les activités opérationnelles à court terme et pour continuer à innover sur le moyen et le long terme. Les lignes de force de notre acquisition de connaissances concernent notamment :

- une qualité et une fonctionnalité optimales des matières premières et des ingrédients;
- l'innovation au niveau des techniques de transformation et de conditionnement avec le maintien de la saveur et de la valeur nutritive de nos produits;
- la garantie de la sécurité alimentaire des produits fabriqués et la préservation de leur qualité;
- le rôle de nos produits dans l'alimentation et la santé de nos consommateurs;
- la «convenience» ou facilité d'utilisation de nos produits;
- l'impact de nos matières premières, ingrédients et emballages sur l'environnement.

Nous complétons les connaissances présentes dans nos entreprises par des recherches externes, tant au niveau préconcurrentiel, par des accords de collaboration au sein de Flanders' Food, de Pack4Food, du VLAV (Vlaams Adviescentrum voor de Vleesindustrie) et d'autres initiatives de recherche, qu'en concluant des contrats de collaboration bilatérale confidentiels avec des centres de connaissances externes et des fournisseurs sélectionnés.

Les connaissances scientifiques fondamentales acquises de cette manière sont transformées par une recherche appliquée intense en modules génériques utilisés à leur tour pour soutenir le développement du produit et la garantie de qualité. Dans l'ensemble du processus, la qualité de la recherche fondamentale, le transfert aisé des connaissances dans toute l'organisation et leur valorisation sont surveillés par le département R&D-QA. La recherche et le développement constituent une activité de groupe, dont une synergie maximale entre les différents domaines de connaissances et une utilisation optimale, ainsi que la surveillance des connaissances acquises, sont les fils conducteurs.

Qualité et sécurité alimentaire

La qualité et la sécurité alimentaire jouent un rôle-clé dans l'amélioration continue de nos produits, de notre service et de notre fonctionnement interne. La base de notre politique de qualité et de sécurité alimentaire est la charte de qualité interne de Ter Beke. Cette charte forme la base d'un système d'autocontrôle intégré, appliquant des directives et des prescriptions claires pour les différents aspects de la politique de qualité et de sécurité, comme:

- **Sélection et suivi des fournisseurs:** Ter Beke travaille uniquement avec des fournisseurs prouvant qu'ils peuvent répondre en permanence aux exigences de l'entreprise. Une procédure de sélection structurée où la maîtrise de la qualité occupe la place centrale, sert ici de point de départ.
- **Gestion des spécifications:** toutes les matières premières et les matériaux d'emballage sont contrôlés de manière approfondie pour garantir qu'ils satisfont à toutes les normes de qualité légales et autres, et des paramètres critiques, déterminants pour la sécurité et la qualité des produits finis dans lesquels ils sont intégrés, sont définis.
- **Traçabilité:** lors de la réception des matières premières et des matériaux d'emballage, un code unique est attribué: celui-ci sera utilisé à travers tout le processus de production et se traduira par un numéro de lot unique pour les produits finis. De ce fait, tous les produits sont totalement retraçables, tant du côté des clients que des fournisseurs.
- **Maîtrise et sécurité du processus:** lors du développement des produits, la composition et le processus de production sont soumis à une analyse de risque selon les principes de HACCP («Hazard Analyses and Critical Control Points»). Celle-ci débouche sur des points de contrôle critiques pour la sécurité et la qualité du processus de production. La maîtrise des ingrédients qui peuvent entraîner une réaction allergique, comme par exemple les noix, le lait, les œufs, les crustacés, fait partie intégrante de notre politique de sécurité des produits.
- **Qualité des produits finis:** la qualité des produits finis est systématiquement vérifiée. Ter Beke dispose à cet effet de son propre laboratoire de vérification qui opère indépendamment des unités de production.
- **Audits de vérification indépendants:** la mise en œuvre correcte du système d'autocontrôle est vérifiée régulièrement en interne et certifiée en externe par différents organismes de certification indépendants. Ces audits s'effectuent sur base des normes de qualité imposées par nos clients. Toutes nos usines ont au moins un certificat IFS («International Food Standard») ou BRC («British Retail Consortium»). Toutes nos entreprises de production belges sont en outre contrôlées en permanence par l'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire) et sont certifiées chaque année selon le modèle d'autocontrôle belge, sur base du guide sectoriel n° 19 (Système d'autocontrôle pour la charcuterie et les plats préparés). Enfin, nos filiales étrangères sont également contrôlées par l'autorité nationale locale (nVWA aux Pays-Bas et DGCCRF en France).
- **Approche de la chaîne intégrale:** parce que la qualité et la sécurité alimentaire ne débutent pas à la livraison des matières premières aux entreprises Ter Beke et à la fourniture des produits finis par celles-ci, nous imposons à nos fournisseurs et partenaires logistiques d'appliquer les mêmes normes pour leur système d'autocontrôle, y compris sa vérification et sa certification.

Tous ces systèmes permettent à Ter Beke de garantir durablement la qualité et la sécurité alimentaire de ses produits et services.



Présentation Come a casa®
en point de vente

**«Travail en équipe,
souci du résultat,
innovation,
orientation vers le
client et intégrité
sont des valeurs
qui nous tiennent
particulièrement à
cœur.»**

Ressources Humaines
Pays-Bas
Marianna Aquarius



Politique sociale

Généralités

Ter Beke développe et produit dans 9 sites de production spécialisés qui sont encore à «dimension humaine», de sorte que l'implication des collaborateurs dans «leur» activité est importante et que les lignes de communication sont courtes, ouvertes et directes.

En 2011, nous avons continué à œuvrer pour rendre notre organisation encore plus performante, afin qu'elle puisse réagir rapidement et soupagement dans l'environnement exigeant et en évolution de plus en plus rapide dans lequel nous opérons, tout en conservant sa stabilité.

En Belgique, nous avons encore investi dans l'optimisation des activités de production, dans le but d'atteindre une spécialisation produit maximale par site.

L'accent était mis sur le transfert des produits de pâté de Marche-en-Famenne vers le site de production de Wommelgem. Grâce au nouvel investissement (PateNT) dans le département de production et à l'extension des lignes de slicing, nous avons pu augmenter le volume dans l'usine. Ce volume plus important a nécessité une extension de l'effectif: nous avons mis l'accent sur le recrutement et la formation d'opérateurs et d'ouvriers ayant le potentiel pour maîtriser le métier de la boucherie ces prochaines années.

Le transfert des pâtés a permis de développer Marche-en-Famenne pour en faire une usine spécialisée en plats cuisinés frais. Nous avons investi dans de nouvelles installations de production pouvant réagir rapidement et soupagement et offrir une gamme diversifiée de plats cuisinés. Un programme de formation étendu a été développé au

sein de l'organisation pour apprendre un nouveau «métier» aux anciens collaborateurs du département pâté.

Nous avons poursuivi nos investissements dans l'automatisation de notre usine de lasagne à Wanze et développé un programme de formation original pour les opérateurs, en étroite collaboration avec le fournisseur. Des volontaires de notre usine ont suivi une formation longue durée chez le fournisseur, pour ensuite partager leurs connaissances et les transmettre à leurs collègues de l'usine de Wanze.

En 2011, nous avons continué à travailler dans l'organisation sur le projet «Together is Better», qui a pour objectif de transmettre la vision et les valeurs générales et communes et de les diffuser dans tout le groupe Ter Beke.

Outre des moments réguliers d'information et de concertation, où les collaborateurs de différents départements et disciplines sont invités à partager leurs connaissances et expériences pour former les collègues, nous avons organisé le projet «Kom mee de rekken vullen» (Venez remplir les rayons avec nous). Dans le cadre de ce projet, tous les collaborateurs ont été invités de manière ludique à accompagner l'équipe de vente sur le terrain pendant 1 journée et à réaliser une présentation aussi originale que possible de Come a casa® en magasin. C'était une occasion unique de découvrir ce qui se passe en magasin et d'expérimenter personnellement et de diffuser les valeurs Travail en équipe, Souci du résultat, Innovation et Orientation vers le client.

Compétences

L'atteinte de nos objectifs commerciaux dépend, pour une bonne part, de la motivation, du dévouement et de l'implication de nos collaborateurs. Ter Beke veut créer un environnement de travail qui attire les personnes de talent, leur

offre la possibilité de s'épanouir pleinement et de poursuivre leur développement sur le plan professionnel comme sur le plan personnel. La mise en oeuvre et le développement optimum de compétences entraîne, en effet, un développement réussi et durable de l'entreprise. Les piliers les plus importants pour y arriver sont l'embauche de collaborateurs de talent, une politique d'évaluation adaptée et le développement permanent.

Nous travaillons sur base d'un modèle de compétences qui, outre les compétences génériques comme l'implication dans l'entreprise, l'orientation vers le client et la flexibilité, comporte également des compétences spécifiques à la fonction.

Nous utilisons ce modèle de compétence comme base pour renforcer notre organisation via le recrutement externe et interne, ainsi que pour développer les compétences présentes via un cycle d'évaluation annuelle et les plans de formation et développement qui y sont associés pour les collaborateurs concernés.

Recrutement

Dans le cadre de l'Employer Branding, nous avons lancé début 2011 une campagne média pour le marché de l'emploi interne et externe.

Sous le slogan « Wij hebben de smaak te pakken! » (A nous le goût), avec en guise d'ingrédients pour la croissance: Team, Résultat, Innovation, Client et Intégrité, nous informons nos collaborateurs internes et les candidats externes de tout l'éventail de possibilités de carrière dans différentes disciplines et faisons appel à toute personne désireuse de participer à la réflexion et de se développer en même temps que notre organisation.

En 2011, 144 nouveaux collaborateurs ont été recrutés.

Compte tenu des postes restant à pourvoir, l'effectif est resté stable par rapport à l'année dernière, mais comme nos sites de production continuent de se spécialiser, nous avons renforcé notre groupe d'ouvriers « fixes » avec une trentaine de nouveaux collaborateurs et la part d'intérimaires a diminué.

L'augmentation concerne surtout les sites de production à Wommelgem et Wijchen (Pays-Bas), suite aux transferts de produits cités et au déploiement des nouvelles activités logistiques aux Pays-Bas.

Wij hebben de smaak te pakken!

ONZE INGREDIËNTEN VOOR GROEI: TEAM, RESULTAAT, INNOVATIE, KLANT EN INTEGRITEIT



Effectif total en équivalents plein temps au 31 décembre (y compris le nombre moyen d'intérimaires):

	2008	2009	2010	2011
Ouvriers	1.412	1.411	1.448	1.435
Employés	372	359	370	355
Total	1.784	1.770	1.818	1.790

Formation, éducation et développement

De nombreux facteurs - le changement permanent des conditions du marché et des habitudes de consommation, les exigences sans cesse plus élevées en matière de sécurité alimentaire et notre souci constant de proposer au consommateur un produit sûr, de qualité et honnête - font qu'une formation continue est nécessaire si l'on veut que nos collaborateurs répondent en permanence aux besoins en matière de flexibilité, de compétence et d'expertise.

Par le biais de formations en entreprise internes «on the job», de séances d'introduction, de visites d'entreprises, de formations régulières en matière de produits etc., nous veillons d'abord à ce que nos collaborateurs disposent en permanence d'une connaissance correcte et actuelle de l'entreprise et du produit.

Des cours de base et de perfectionnement axés sur la sécurité alimentaire, la qualité, l'hygiène, la sécurité, l'ergonomie, ainsi que sur la législation et la réglementation en constante évolution sur ce plan, permettent aux collaborateurs de toute l'organisation d'avoir une attention continue pour ces éléments de base.

Outre les formations générales, les entretiens de fonctionnement annuels ou les moments d'évaluation permettent de mettre en forme les besoins de formations plus spécifiques et les

possibilités de développement individuelles des collaborateurs et de les traduire en programmes de coaching ou de formation adaptés.

Les développements rapides dans notre environnement et l'évolution de notre organisation impliquent qu'un certain nombre de fonctions relatives aux produits évoluent également. La polyvalence, le développement de nouvelles compétences et l'investissement dans la formation occupent une place centrale.

Nous avons ainsi notamment lancé un vaste programme de Total Productive Maintenance (TPM) pour améliorer la performance et aussi augmenter l'implication des collaborateurs dans la recherche de solutions et la formulation d'améliorations, l'établissement et le suivi très strict des procédures de travail,... Tout cela dans le but de garantir la pérennité des améliorations réalisées.

Les compétences non techniques sont recensées avec l'aide de centres d'évaluation pour les nouveaux collaborateurs et des centres de développement pour les collaborateurs prometteurs et ambitieux, dans la perspective de l'accompagnement et du développement des carrières.

En fonction des possibilités de développement, l'organisation offre également à ses propres collaborateurs la possibilité de se porter candidats les premiers pour des emplois vacants au sein de l'organisation. Toutes les candidatures sont diffusées sur le site des emplois de Ter Beke, par e-mail et par affichage sur les panneaux de communication des usines.

En 2011, 25 postes ont été pourvus par promotion de nos propres collaborateurs.



Équilibre et déploiement du personnel

Ter Beke est conscient du fait que l'équilibre entre le travail et la vie privée de ses collaborateurs est très important. Aussi, recherche-t-on des solutions pour améliorer cet aspect en permanence et trouver tant pour l'organisation (le département, les collègues) que pour le collaborateur concerné un état d'équilibre où chacun se sent bien.

Chez les collaborateurs fixes, 17% des ouvriers et 21% des employés travaillent à temps partiel. Le temps partiel fonctionne tant par le travail à temps partiel volontaire que par des systèmes de crédit-temps comme le système général, le système de congé parental, l'assistance médicale, le congé palliatif, etc.

Partenaires sociaux

Le dialogue social et la concertation font partie des clés du succès de l'entreprise. Les principaux changements que celle-ci a connus découlent notamment d'un dialogue ouvert et constructif avec nos partenaires sociaux. Nous les informons en permanence sur nos activités et décisions. Nous les impliquons aussi, dès le début, dans chaque projet en les invitant à réfléchir avec nous à des solutions qui conviennent à chacun.

Dans notre site de Wommelgem, un système de classification des fonctions adapté a été mis en œuvre l'année dernière pour les ouvriers, pouvant donner une impulsion à une politique de formation et d'évaluation qui nous permettra d'offrir des opportunités de carrière supplémentaires à nos collaborateurs.

Diversité

Dans notre société multiculturelle actuelle, dans laquelle le vieillissement de la population est un fait, nous prenons notre responsabilité sociale en matière de diversité.

Ter Beke est convaincue qu'une politique basée sur la diversité contribuera positivement à la qualité de son fonctionnement et au rayonnement de l'entreprise. Nous avons opté pour l'édification d'une politique de diversité progressive et durable, avec en guise de base le respect de la diversité parmi les collaborateurs en matière d'âge, de formation, de contexte, de culture, de nationalité,... au sein d'une organisation qui va progressivement s'internationaliser.

Description des risques d'entreprise les plus importants

Les risques les plus importants pour le groupe Ter Beke sont les suivants:

Prix des matières premières et des emballages: le risque d'entreprise le plus important pour le groupe Ter Beke, en tant qu'entreprise active dans le secteur alimentaire et qui travaille surtout avec des matières premières naturelles, est le risque lié à la qualité et aux fluctuations de prix des matières premières et des matières d'emballage.

Nous essayons de limiter ce risque en passant des contrats à terme chaque fois que cela est possible et en travaillant avec des accords annuels en matière de volume en fonction des contrats clients.

Risque lié aux fournisseurs: nous achetons nos principales matières premières à un nombre limité de fournisseurs, entre autres pour des raisons de qualité. Notre département achats met tout en œuvre pour garantir la continuité des livraisons. Car si certains de nos fournisseurs n'avaient plus la possibilité de fournir leurs marchandises ou services et si nous ne pouvions pas trouver à temps des livraisons alternatives, la gestion de notre entreprise en serait fortement affectée.

Risque lié au portefeuille de clients: tant dans la division Charcuteries que dans la division Plats Cuisinés, nous vendons nos produits à une base de clients diversifiés parmi lesquels se trouvent la plupart des grands clients discount et retail européens. Les chiffres d'affaires avec ces clients sont réalisés par le biais d'une diversité de contrats et produits avec des durées différentes, tant sous nos propres marques que sous les marques des distributeurs, et dans différents pays. Bien que le portefeuille de clients soit fort diversifié, la fin intégrale de la relation avec un groupe de clients important pourrait avoir un impact important sur la gestion de notre entreprise.

Responsabilité en matière de produits et sécurité alimentaire: nous produisons et vendons de la charcuterie et des plats cuisinés. Comme on l'a déjà indiqué plus haut, nous posons de hautes exigences à la sécurité

et à la qualité du produit. Pour couvrir notre propre responsabilité en matière de produits, une assurance a été souscrite. Il ne peut pas être exclu que des problèmes de sécurité alimentaire se produisent sur le marché qui pourraient également avoir un impact négatif sur nos activités, même si nos produits ne posent aucun problème sur le plan de la sécurité alimentaire.

Risque de crédit: les clients et les factures de clients impayées sont suivis de près de manière à pouvoir limiter et maîtriser les risques potentiels. La grande majorité des créances porte sur de grands détaillants européens de sorte que le risque est en principe limité.

Risque de change: le risque de change résulte des variations éventuelles de la valeur des instruments financiers à cause des fluctuations du cours du change. Le groupe est exposé à un risque de change sur les ventes, achats et prêts à intérêts exprimés dans une autre monnaie que la devise locale de l'entreprise (Livre sterling,...). Nous essayons de limiter les conséquences de ce risque par le biais d'une politique de couverture cohérente. Nous n'utilisons pas d'instruments financiers à des fins commerciales et n'adoptons pas de positions spéculatives.

Risque de liquidité et de caisse: grâce au cashflow net important par rapport à la position d'endettement financier nette, le risque de liquidité de notre groupe est relativement limité. Pour limiter encore plus ce risque, la politique de trésorerie est menée de manière centralisée.

Risque lié aux développements technologiques: nos activités sont sensibles aux changements qui s'opèrent dans les technologies des produits et de production. Chaque année, nous investissons considérablement dans les immobilisations corporelles pour maintenir notre technologie à niveau. Nous entretenons également de bonnes relations avec nos fournisseurs pour rester informés des derniers développements. Mais on ne peut toutefois pas exclure totalement que des concurrents disposent d'autres technologies qui puissent remporter la préférence des consommateurs à un moment donné.



Risque lié aux changements de législation : nous essayons de respecter strictement la législation applicable à nos activités. Ces dernières années, nous avons investi beaucoup pour satisfaire à la nouvelle législation, surtout en matière d'environnement et de développement durable. Notre entreprise fait tout pour augmenter la durabilité de ses activités et protéger l'environnement, même si ces investissements peuvent à court terme exercer un impact sur la rentabilité de nos activités.

Risque lié à l'électronique et aux systèmes informatiques : comme de nombreuses entreprises, nous dépendons de plus en plus des systèmes informatiques et des systèmes de contrôle intégrés, commandés par un ensemble complexe d'applications logicielles. Cette dépendance implique un risque s'ils cessent de bien fonctionner ou tombent en panne. Nous veillons à ce que tous les systèmes soient entretenus et mis à niveau comme il se doit, et nous effectuons régulièrement des back-up de toutes nos informations.

Risque lié à l'environnement concurrentiel : nous opérons sur des marchés très concurrentiels. Le marché mature de la charcuterie est dominé par les marques des distributeurs des grands clients discount et retail. Le marché des plats cuisinés se développe toujours, mais il est aussi très concurrentiel. Cette concurrence permet aux clients d'augmenter la pression sur les marges des producteurs. Nous essayons de nous distinguer par une différenciation au niveau des produits et des concepts, par un service élargi et parfait, et en œuvrant continuellement à l'amélioration de l'efficacité interne et du contrôle des coûts.

Risque lié aux litiges juridiques : de temps en temps, nous sommes impliqués dans des procès ou des litiges avec les clients, les fournisseurs, les consommateurs et les autorités. Nous essayons toujours de prévoir l'impact possible de ces litiges en nos livres, conformément aux normes comptables en vigueur.

Risque lié au comportement des clients et des consommateurs : comme toutes les entreprises, nous dépendons du choix de nos

clients, et plus encore du consommateur final. Si le consommateur adapte son modèle de consommation et ne choisit plus nos produits, nos activités en subiront un impact important. Nous suivons cet aspect de près et étudions régulièrement le comportement de nos consommateurs et les tendances sur les marchés concernés pour anticiper et limiter ce risque.

Risque lié au climat économique général : les conditions économiques comme les variations de conjoncture, l'emploi, les taux d'intérêt, les coûts de l'énergie et des combustibles, les changements dans la politique fiscale, etc. peuvent exercer un effet sur le modèle de dépense du consommateur. Ce qui peut exercer un impact sur nos activités.

Événements importants après la clôture du bilan

Aucun événement important ne s'est produit après la date du bilan.

Perspectives 2012

En 2012, le groupe continuera d'œuvrer à l'amélioration de la rentabilité dans les deux divisions, notamment par le lancement de nouveaux produits et concepts, en investissant dans un meilleur mix de produits et en procédant à une augmentation inévitable des prix de vente.

Les investissements dans la marque Come a casa® et dans l'amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement totale se poursuivront en 2012.

Le groupe veillera aussi strictement à ce que les coûts fixes soient contrôlés.

Ce qui devrait entraîner une nouvelle augmentation du résultat en 2012. Dans un climat économique incertain, nous avons choisi de ne pas encore donner de perspectives concrètes.



Déclaration de gouvernance d'entreprise 2011



Généralités

Cette Déclaration de gouvernance d'entreprise est la déclaration telle que visée par l'article 96 §2 et 3 et l'article 119 du Code des sociétés et du Code de gouvernance d'entreprise 2009. Elle comporte des informations factuelles concernant la politique de gouvernance d'entreprise chez Ter Beke en 2011, y compris une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, les informations légales requises, la composition et le fonctionnement des organes de direction et leurs comités, et le rapport de rémunération.

Nous avons pris comme référence le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009. Cette Code est disponible sur www.commissiecorporategovernance.be.

Notre Charte de gouvernance d'entreprise est publiée sur le site web de la société (www.terbeke.com). Nous y expliquons notre position par rapport aux dispositions du Code de gouvernance d'entreprise 2009 et nous y décrivons les autres pratiques de gouvernance d'entreprise que nous appliquons à côté du Code de gouvernance d'entreprise 2009.

Nous respectons également les lois applicables en matière de gouvernance d'entreprise, reprises dans la Code des Sociétés et d'autres lois spéciales dans la matière.

En principe, il n'y a pas de dispositions du Code de gouvernance d'entreprise 2009 que nous n'avons pas

appliquées en 2011, à l'exception de la disposition 5.2./28 qui préconise que le Comité d'Audit doit se réunir au moins quatre fois par an. En l'absence de l'auditeur interne, la quatrième réunion du comité n'a pas pu avoir lieu.

Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités

Conseil d'administration

Composition: la composition du Conseil au 31 décembre 2011, ainsi que les réunions et les présences en 2011, sont résumées dans le tableau ci-contre.

Fonctionnement: le fonctionnement détaillé du Conseil d'administration est décrit dans le règlement interne du Conseil d'administration, qui fait partie intégrante de la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe.

Évaluation: le Conseil d'administration évalue en permanence sa propre composition et son propre fonctionnement, ainsi que ceux des comités. Une évaluation plus formelle est organisée régulièrement, sous la direction du président du Conseil. Une évaluation détaillée a eu lieu en novembre 2010 et ses résultats sont mis en œuvre. Il n'y a pas eu d'évaluation en 2011.

Nominations/renominations: Compagnie du Bois Sauvage SA a renoncé à son mandat d'administrateur le 25 février 2011. Le mandat de LMCL CVA s'est terminé le 26 mai 2011.

L'Assemblée Générale du 26 mai 2011 a nommé, sur recommandation du

Nom	Type **	Fin mandat	Comités *	24 fév	10 mai	25 août	20 oct	21 oct	8 déc
Luc De Bruyckere Président	E	2014		x	x	x	x	x	x
Marc Hofman Administrateur Délégué	E	2016°		x	x	x	x	x	x
Frank Coopman (1)	NE	2014		x	x	x	x	x	x
Dominique Coopman	NE	2014		x	x	x	x	x	x
Louis-H. Verbeke (2)	NE	2016°	CRN	x	x	-	x	x	x
Eddy Van der Pluym	E	2016°		x	x	x	x	x	x
Willy Delvaux (3)	I	2014	CRN	-	x	x	x	x	x
Thierry Balot (4)	I	2013	CA	x	x	x	x	-	x
Jules Noten (5)	I	2014	CA - CRN	x	x	x	x	x	x
Dirk Goeminne (6)	I	2014	CA	-	-	-	x	x	x
Guido Vanherpe (7)	I	2015	CA	-	-	-	-	-	-

Représentant permanent de: (1) SA Holbigenetics (2) SPRL Louis Verbeke (3) SPRL Delvaux Transfer (4) SA Sparaxis (5) SPRL Lemon (6) SPRL Dirk Goeminne (nommé le 26 mai 2011) (7) SPRL Guido Vanherpe (nommé 14 décembre 2011), * CA = Comité d'Audit, CRN = Comité de Rémunération et de Nomination, ** E=Exécutif, NE=Non-exécutif, I=Indépendant, ° Sous réserve de réélection par l'Assemblée générale, Mandats honoraires: Daniël Coopman - Président d'honneur, Prof. Dr. L. Kymers* - Administrateur d'honneur.

Comité de Rémunération et de Nomination et conformément à la procédure prévue par la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe pour la nomination de nouveaux administrateurs, la SPRL Dirk Goeminne, représentée en permanence par Dirk Goeminne, administrateur indépendant dans le sens des articles 524 et 526ter du Code des sociétés échéant lors de l'Assemblée générale de 2014.

L'Assemblée Générale particulière du 14 mai 2011 a nommé, sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination et conformément à la procédure prévue par la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe pour la nomination de nouveaux administrateurs, la SPRL Guido Vanherpe, représentée en permanence par Guido Vanherpe, administrateur indépendant dans le sens des articles 524 et 526ter du Code des sociétés, pour une durée de trois ans, échéant lors de l'Assemblée Générale de 2015.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du

31 mai 2012 de réélire en tant qu'Administrateur, pour un mandat de quatre ans prenant fin à l'Assemblée Générale de 2016, Marc Hofman, Eddy Van der Pluym et la SPRL Louis Verbeke, représentée de façon permanente par Louis-H. Verbeke. Ces renominations sont proposées après évaluation par et sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination.

Comités du Conseil d'administration

En 2011, deux comités ont travaillé sous l'égide du Conseil d'administration: le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération et de Nomination. La composition des comités est conforme à la loi et aux prescriptions du Code de gouvernance d'entreprise en la matière. Les comités travaillent dans le cadre du mandat qui leur a été confié par le Conseil d'administration, et qui est décrit dans les règlements exécutifs en annexe de la Charte de gouvernance d'entreprise.

Comité d'Audit: la composition du Comité d'Audit au 31 décembre 2011, ainsi que les réunions et les présences en 2011, sont résumées dans le tableau ci-dessous:

Nom	Réunions 2011		
	22 fév	5 mai	23 août
Thierry Balot*	x	x	x
Jules Noten	x	x	x
Vincent Doumier°	x	-	-
Dirk Goeminne**	-	-	-
Guido Vanherpe**	-	-	-

X = présent, * Président, ** Membre Comité d'Audit à partir de 2012, ° A démissionné le 25 février 2011

Tous les membres du Comité possèdent une bonne connaissance de la gestion financière. Au besoin, les réunions du Comité se sont tenues en présence du commissaire. Le Comité d'Audit a formulé des avis au Conseil concernant les résultats annuels 2010 et les résultats semestriels 2011 et concernant le contrôle interne et la gestion des risques du groupe. Il contrôle la fonction d'audit interne qu'il a créée. Le Comité évalue régulièrement son propre règlement et son propre fonctionnement.

Comité de Rémunération et de Nomination: la composition du Comité de Rémunération et de Nomination au 31 décembre 2011, ainsi que les réunions et les présences en 2011, sont résumées dans le tableau ci-dessous:

Nom	Réunions 2011	
	24 fév	5 mai
Louis-H. Verbeke*	x	x
Willy Delvaux	-	x
Jules Noten	x	x

* Président

Tous les membres possèdent une bonne connaissance de la gestion des ressources humaines.

Le Comité de Rémunération et de Nomination conseille le Conseil d'admini-

nistration concernant la rémunération des membres de la direction, les tantièmes du Président et des administrateurs. Le Comité apporte également des conseils concernant la politique de rémunération des administrateurs et de la direction ainsi que les principes du système de rémunération variable. Le Comité donne des avis au Conseil d'administration concernant la nomination et la réélection des administrateurs, la composition des comités au sein du Conseil d'administration, les membres et le président du comité de direction et l'Administrateur délégué. Le Comité évalue régulièrement son propre règlement et son propre fonctionnement.

Secrétaire

Dirk De Backer a été désigné comme secrétaire du Conseil d'administration et des comités au sein du Conseil d'administration.

Comité de direction et gestion journalière

Composition: le Comité de direction du groupe se composait comme suit en 2011:

- Marc Hofman, Président/Administrateur Délégué
- Wim De Cock, Directeur Opérations Charcuterie
- Marc Lambert, Directeur Opérations Plats Cuisinés
- Annie Vanhoutte, Directeur Ressources Humaines
- René Stevens, CFO du groupe
- Asadelta Consulting CV, représenté par Gunter Lemmens, Directeur Commercial

Fonctionnement: le Comité de direction s'est réuni toutes les deux semaines en 2011 et chaque fois que la réalité opérationnelle l'exigeait. Il a assumé les rapports du management au Conseil d'administration. Le fonctionnement détaillé du Comité de direction est décrit dans le règlement interne du



Comité de direction, qui fait partie intégrante de la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe.

Évaluation : Une fois par an, le Conseil d'administration évalue le fonctionnement de l'Administrateur délégué, dans son absence. Le Conseil d'administration évalue, aussi une fois par an, le fonctionnement des autres membres du Comité de direction, cette fois ensemble avec l'Administrateur délégué. Cette évaluation a bien eu lieu en 2011. Cette évaluation se fait sur base de critères qualitatifs et quantitatifs.

Conflits d'intérêts et transactions avec des parties liées

Conseil d'administration : en 2011 ne s'est produit aucun conflit d'intérêt dans le sens de l'article 523 du Code des sociétés au sein du Conseil d'administration et aucun conflit n'a été notifié dans le sens de l'annexe 2 de la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe concernant des transactions avec des parties liées.

Comité de direction : en 2011 ne s'est produit aucun conflit d'intérêt dans le sens de l'article 523 du Code des sociétés au sein du Comité de direction et aucun conflit n'a été notifié dans le sens de l'annexe 2 de la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe concernant des transactions avec des parties liées.

Contrôle externe

Deloitte Réviseurs d'entreprises, SC s.f.d. SCRL, société représentée par Messieurs Dirk Van Vlaenderen et Kurt Dehoorne, a été nommé commissaire par l'Assemblée générale du 27 mai 2010 pour un délai de trois ans. Une concertation a régulièrement lieu avec le commissaire, qui est invité à la réunion du Comité d'Audit pour les rap-

ports semestriels et annuels. Il n'entretient aucune relation avec Ter Beke qui serait susceptible d'influencer son jugement et il a confirmé son indépendance vis-à-vis du groupe. Les rémunérations payées en 2011 pour les services d'audit à Deloitte Réviseurs d'entreprises, SC s.f.d. SCRL et aux personnes avec lesquelles Deloitte Réviseurs d'entreprises, SC s.f.d. SCRL est liée sont de 209 milliers d'EUR. Les rémunérations payées en 2011 pour les services non audit sont de 26 milliers d'EUR.

Protocole relatif aux transactions en titres Ter Beke

Ter Beke dispose d'un protocole relatif aux transactions en titres de Ter Beke. Le protocole a été joint en annexe 3 de la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe. Le protocole précise que les informations importantes doivent être communiquées immédiatement. Les administrateurs, les membres de la direction et les initiés doivent soumettre toutes les transactions d'actions envisagées à l'avis du compliance officer. En cas d'avis négatif, ils doivent renoncer à l'opération ou soumettre la transaction envisagée au Conseil d'administration. Le protocole contient également des dispositions visant à préserver le caractère confidentiel des informations privilégiées et instaure des périodes bloquées durant lesquelles les administrateurs et les personnes concernées ne sont pas autorisés à effectuer des transactions en titres de Ter Beke. Le protocole est toujours communiqué à tous les nouveaux membres du Conseil d'administration, du Comité de direction et aux autres personnes qui accèdent régulièrement à des informations privilégiées, qui le signent pour marquer qu'ils en ont pris connaissance. La société tient également une liste des personnes qui accèdent régulièrement à des informations privilégiées.



Rapport de rémunération

Procédure appliquée en 2011 pour développer la politique de rémunération et fixer les rémunérations et la politique de rémunération appliquée

Procédure de rémunération: la politique de rémunération pour les membres du Conseil d'administration, le CEO et les membres du Comité de direction a été préparée par le Comité de Rémunération et de Nomination et a été approuvée par le Conseil d'administration.

La politique de rémunération pour les membres du Conseil d'administration, le CEO et les membres du Comité de direction fait partie intégrante de la Charte de gouvernance d'entreprise et a été ajoutée en annexe au règlement interne du Comité de Rémunération et de Nomination. Le Comité de Rémunération et de Nomination veille à l'application de cette politique et donne des avis au Conseil d'administration en la matière.

Le niveau de rémunération pour les membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2011 a été présenté pour approbation à l'Assemblée Générale par le Conseil d'administration.

Le niveau de rémunération pour le CEO et les membres du Comité de direction pour l'exercice 2011 a été confirmé par le Conseil d'administration sur avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

Politique de rémunération: les principaux éléments de la politique de rémunération peuvent se résumer comme suit:

Tous les membres du Conseil d'administration ont droit à une rémunération annuelle fixe. Pour 2011, celle-ci se

montait à 16.000 EUR. Les membres des comités au sein du Conseil d'administration ont en outre droit à une rémunération annuelle fixe pour leur affiliation à un ou plusieurs comités. Un membre du Comité d'Audit reçoit ainsi une rémunération annuelle de 4.000 EUR, un membre du Comité de Rémunération et de Nomination reçoit 3.000 EUR, le président du Comité d'Audit reçoit une rémunération annuelle de 8.000 EUR et le président du Comité de Rémunération et de Nomination reçoit une rémunération annuelle de 5.000 EUR.

Les administrateurs n'ont pas droit, pour l'exercice de leur mandat d'administrateur, à une rémunération variable ou liée aux prestations ou aux actions, ni à aucune autre rémunération.

La rémunération du CEO et des membres du management exécutif se compose en principe d'une rémunération de base, d'une rémunération variable annuelle, d'une voiture de société et d'une carte de carburant et d'autres composants comme les pensions et les assurances, conformément aux directives en vigueur dans la société.

Le CEO et les membres du management exécutif perçoivent une rémunération variable annuelle en fonction de la réalisation des objectifs annuels fixés pour l'exercice pour lequel la rémunération variable est due.

Ces objectifs sont basés sur des paramètres objectifs et sont étroitement liés aux résultats du groupe et au rôle que le CEO et/ou les membres du management exécutif jouent dans la réalisation de ces résultats. Les principaux paramètres utilisés sont le volume, le chiffre d'affaires, l'EBIT, l'EAT et le ROCE. Les paramètres utilisés pour une année donnée et les objectifs à réaliser en rapport avec ces para-

mètres sont évalués annuellement par le Comité de Rémunération et de Nomination et proposés pour approbation au Conseil d'administration.

Le montant de base de la rémunération variable ne dépasse pas 25% de la rémunération de base brute annuelle (fixe+variable).

Si une année, moins de 75% d'un objectif fixé est réalisé, le droit à la rémunération variable liée à cet objectif devient caduc pour cette année-là. En cas de dépassement de l'objectif fixé, une somme de maximum 150% de la rémunération variable qui y est associée peut être attribuée.

La rémunération variable du CEO pour l'exercice 2011 s'effectue pour 50% sur base d'une évaluation qualitative par le Comité de Rémunération et de Nomination.

Outre le système de rémunération variable, le Conseil d'administration se réserve la compétence sur proposition du Comité de Rémunération et de Nomination, d'attribuer au CEO et/ou aux membres du management exécutif

ou certains d'entre eux, un bonus (complémentaire) pour des prestations ou des mérites spécifiques.

Il n'existe pas d'accords ou de systèmes spécifiques qui donnent à la société le droit de récupérer une rémunération variable payée si celle-ci a été octroyée sur base de données qui se sont avérées inexactes par la suite. Le cas échéant, la société fera appel aux possibilités offertes par le droit commun.

La politique de rémunération du groupe ne sera pas modifiée substantiellement en 2012 ni les deux exercices suivants.

En 2012, les rémunérations du management exécutif feront l'objet d'un benchmarking.



Rémunération des administrateurs et autres rémunérations des administrateurs non exécutifs et des membres du management exécutif en leur qualité de membre du Conseil d'administration

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration (tant les administrateurs exécutifs que non exécutifs et indépendants - voir plus haut) pour l'exercice de leur mandat d'administrateur en 2011 peuvent être résumées comme suit:

	Mandat Administrateur	Mandat CRN	Mandat CA	Total
SPRL Delvaux Transfer (Willy Delvaux)	16.000,00	3.000,00	-	19.000,00
LMCL CVA (Luc Vansteenkiste)	8.000,00		(1)	8.000,00
SA Sparaxis (Thierry Balot)	16.000,00	-	8.000,00	24.000,00
SA Bois Sauvage (Vincent Doumier)	4.000,00	-	1.000,00 (2)	5.000,00
SPRL Louis Verbeke	16.000,00	5.000,00	-	21.000,00
SPRL Lemon (Jules Noten)	16.000,00	3.000,00	4.000,00	23.000,00
SA Holbigenetics (Frank Coopman)	16.000,00	-	-	16.000,00
Dominique Coopman	16.000,00	-	-	16.000,00
SPRL Dirk Goeminne	8.000,00	-	- (3)	8.000,00
Luc De Bruyckere	16.000,00	-	-	16.000,00
Marc Hofman	16.000,00	-	-	16.000,00
Eddy Van der Pluym	16.000,00	-	-	16.000,00
SPRL Guido Vanherpe	0	-	- (4)	0
Total	164.000,00	11.000,00	13.000,00	188.000,00

(1) fin du mandat au 26 mai 2011, (2) démissionné le 25 février 2011, (3) nommé le 26 mai 2011, (4) nommé le 14 décembre 2011.



Rémunération du CEO et des autres membres du management exécutif

La rémunération individuelle de l'Administrateur Délégué/Président du Comité de direction (Marc Hofman) et la rémunération commune des autres membres du Comité de direction et des administrateurs exécutifs (Annie Vanhoutte, René Stevens, Wim De Cock, Marc Lambert, Asadelta Consulting CV, Luc De Bruyckere et Eddy Van der Pluym) se montaient pour 2011 (coût total pour le groupe, hors rémunération pour le mandat d'administrateur Ter Beke SA):

	CEO	Autres membres du management exécutif
Rémunération de base	361.010,46	1.743.780,78
Rémunération variable (liquide)	15.665,35	61.429,29
Pensions*	12.924,60	123.823,45
Autres assurances	4.815,26	7.675,29
Voiture de société	8.374,04	99.865,45

* Pension sur base de contributions fixes

Rémunérations liées aux actions

Les membres du Conseil d'administration et du Comité de direction ne disposent pas d'options sur actions ni de warrants, ni d'autres droits d'acquiescer des actions.

En 2011 aucune action ni option sur actions ni aucun autre droit d'acquisition d'actions n'ont été accordés par la société aux membres du Conseil d'administration ni aux membres du Comité de direction.

Dispositions contractuelles en matière de rémunération lors d'embauche ou de départ

En 2011 aucun règlement d'embauche ou de départ n'a été convenu avec les membres du Comité de direction, ni avec les administrateurs exécutifs, qui donnerait droit à une indemnité de départ de plus de 12 mois ou qui serait autrement contraire aux dispositions légales, aux dispositions du Code de gouvernance d'entreprise 2009 ou aux usages sur le marché. Les délais contractuels de préavis pour Marc Hofman, Luc De Bruyckere, Eddy Van der Pluym, Wim De Cock et Asadelta Consulting CV sont en principe de 12 mois maximum, les délais de préavis pour Annie Vanhoutte, Marc Lambert et René Stevens sont en principe calculés sur base des lois applicables à leurs contrats de travail.



Principales caractéristiques du système de contrôle interne et de gestion des risques

Nous accordons beaucoup d'importance à un contrôle interne et une maîtrise des risques qui soient performants et les intégrons le plus possible dans notre structure et notre gestion d'entreprise. A cette fin, nous avons mis en place des contrôles internes en ligne avec le **COSO II** ou Enterprise Risk Management Framework® intégré. Les principaux éléments peuvent se résumer comme suit :

- Le Conseil d'administration détermine ou fixe annuellement sur proposition du Comité de direction la mission, les valeurs et la **stratégie** du groupe, et donc aussi le profil de risque de notre groupe. Nous promouvons activement et régulièrement nos **valeurs** auprès de tous nos collaborateurs. Nous le faisons au moins lors de chaque réunion d'information semestrielle que nous organisons. La valeur **intégrité** est la principale dans le cadre de la gestion des risques. Nous communiquons en même temps à tous nos collaborateurs les grandes lignes de la stratégie et les objectifs pour le groupe et les divisions.
- La **structure de gouvernance** de notre groupe, décrite en détail dans nos statuts, dans notre Charte de gouvernance d'entreprise et dans cette Déclaration en matière de gouvernance d'entreprise, détermine clairement les différentes tâches et responsabilités de chacun des organes d'administration, plus particulièrement le Conseil d'administration, le Comité d'Audit, le Comité de Rémunération et de Nomination, le Comité de direction et l'Administrateur délégué/CEO. Ces tâches et responsabilités cadrent dans les dispositions légales et les prescriptions du Code de gouvernance d'entreprise

2009 en la matière. Pour chacun des organes précités a été élaboré un règlement cohérent, qui est régulièrement évalué et si nécessaire adapté, afin que les compétences et responsabilités se situent toujours au bon niveau et que le niveau supérieur puisse exercer un contrôle adéquat sur l'exercice des compétences déléguées au niveau inférieur.

- Nous organisons et suivons nos ressources humaines via une grille de fonctions où tous les collaborateurs du groupe sont insérés et où des descriptions de fonction détaillées ont été élaborées pour chacune des fonctions, décrivant non seulement les conditions requises en matière d'études et de compétences, mais aussi les tâches, les responsabilités et les lignes de rapport pour la fonction. Ces **descriptions de fonctions** sont adaptées à mesure que le contenu de certaines fonctions change suite à des circonstances internes ou externes.
- Nous évaluons tous nos collaborateurs annuellement à l'aide d'un **outil d'évaluation**. Celui-ci permet d'évaluer spécifiquement les comportements en fonction de la conformité aux valeurs.
- Nous avons également fixé des lignes stratégiques claires en matière de **formation** et de rémunération de nos collaborateurs.
- Nous appliquons rigoureusement les prescriptions légales en matière de **conflits d'intérêts** (voir plus haut) et avons mis en œuvre un règlement pour les transactions avec des parties liées qui n'impliquent pas de conflits d'intérêts légaux (annexe 2 à la Charte de gouvernance de l'entreprise).
- Une fonction **d'audit interne** a été créée, qui effectue régulièrement des audits des risques et des contrôles internes dans tous les départements du groupe et en fait rapport au Comité d'Audit. Sur base des observations de l'auditeur interne et en concertation avec le Comité d'Audit sont apportées



les adaptations requises au niveau de l'environnement de contrôle interne.

- Nous avons un **Comité d'Audit** qui consacre au moins deux réunions par an à la discussion des risques auxquels nous sommes confrontés (voir plus haut), aux contrôles internes et à la maîtrise des risques. Le tout s'effectue sur base d'une évaluation formelle et détaillée des risques effectuée par le management exécutif et où est rapportée la façon dont sont gérés les risques identifiés. Le Comité d'Audit rapporte ses activités à l'occasion de la réunion suivante du Conseil d'administration.
- Nous appliquons un protocole pour prévenir les **abus de marché** (annexe 3 de la Charte de gouvernance d'entreprise) et avons nommé un compliance officer qui veille au respect des règles en matière d'abus de marché (voir plus haut).
- Le management exécutif a, en concertation avec le Comité d'Audit et l'auditeur interne, élaboré un plan d'action pour l'installation d'un certain nombre de contrôles qui n'étaient pas encore en place dans quelques-unes des filiales du groupe pour certaines raisons précises (reprise, déménagement, etc.)
- Pour les principaux risques, nous souscrivons des **contrats d'assurance** adéquats.
- Le groupe applique une **politique de hedging** afin de maîtriser les risques de change.
- Certaines autres pratiques de maîtrise des risques que nous mettons en œuvre sont mentionnées dans la description des principaux risques (voir plus haut).

Les systèmes de contrôle et de maîtrise des risques suivants ont été mis en place spécifiquement pour ce qui concerne le processus de **rapport financier**:

- Les règlements internes du Conseil d'administration, le Comité d'Audit et

du Comité de direction décrivent clairement les responsabilités dans le cadre de la préparation et de l'approbation des états financiers de notre groupe.

- Les résultats financiers du groupe et des divisions sont rapportés mensuellement par le département financier et discutés au sein du Comité de direction. Le Comité de direction rapporte par trimestre les résultats du groupe et des divisions au Conseil d'administration. Les résultats du premier semestre et les résultats annuels sont rapportés au préalable par le Comité de direction au Comité d'Audit, où ils sont discutés en présence de l'auditeur interne et de l'auditeur externe. Ces résultats sont ensuite présentés pour approbation au Conseil d'administration et publiés dans le format exigé par la loi.
- Nous publions en interne et en externe un planning des obligations de rapport périodique que nous avons vis-à-vis du marché financier.
- Nous avons mis en œuvre un planning clair pour les rapports financiers à tous les niveaux de l'entreprise, afin de pouvoir répondre correctement et à temps à toutes les obligations légales en la matière.
- Nous avons élaboré une politique claire pour protéger les données financières et leur accès, ainsi qu'un système de back-up et de conservation de ces données.
- Le département financier utilise un manuel détaillé décrivant tous les principes et procédures comptables applicables pour les parties concernées.
- Nous avons mis en œuvre les principaux contrôles du cadre COSO II en matière d'affaires financières.

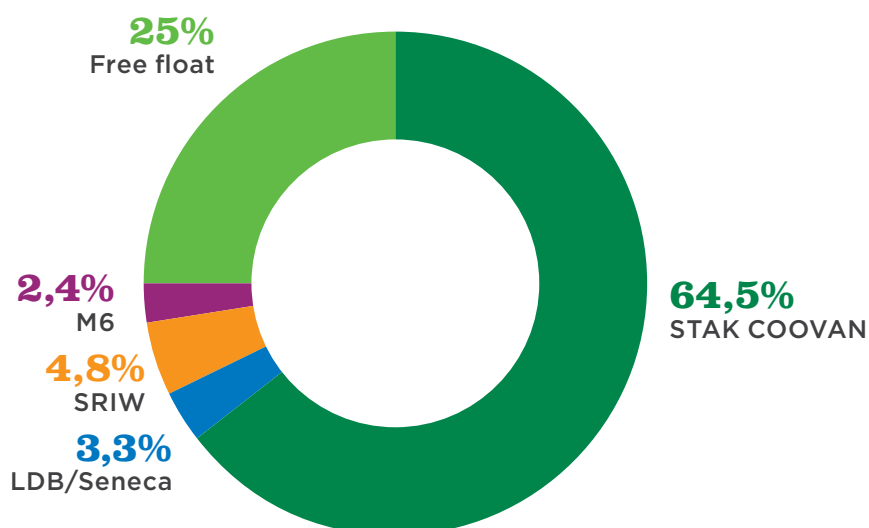
Ces contrôles et systèmes doivent contribuer à garantir que les résultats financiers publiés donnent une image fidèle de la position financière du groupe.



Autres informations légales

Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2011

Ter Beke SA possédait 0 (zéro) actions propres au 31 décembre 2011 (Ter Beke SA détenait 1.623 actions propres le 31 décembre 2010).



Le 24 août 2011 le groupe a été informé que la STAK Coovan et M et Mme Coopman-De Baedts ont fait une notification en vertu de l'article 74§6 de la loi du 1ier avril 2007. M et Mme Coopman-DeBaedts ont conclu une convention avec Luc De Bruyckere concernant la possession, l'acquisition ou la vente de titres. Cette convention accorde entre autres un droit de pré-emption en faveur de M et Mme Coopman-De Baedts sur un nombre d'actions de Luc De Bruyckere.

La STAK Coovan a conclu une convention avec la SA M6 sur la possession, l'acquisition ou la vente de titres. Cette convention accorde, sous des conditions spécifiques, une option de vente à la SA M6 sur un nombre d'actions Ter Beke qu'elle détient et accorde une option d'achat en faveur de la STAK Coovan sur un nombre d'actions Ter Beke que la SA M6 détient.

Transparence

En application des dispositions légales concernant la transparence pour les participations à des entreprises cotées en bourse, les déclarations de participation suivantes dans le capital de Ter Beke SA ont été reçues en 2011:

Date d'avis 5 octobre 2011	
Actionnaire	% d'actions à la date de notification
STAK Coovan	64,50%
SA Seneca	2,73%
Luc De Bruyckere	0,54%
SA M6	2,40%

Déclarations dans le cadre de l'article 34 de l'Arrêté royal du 14 novembre 2007

Il n'y a pas de personnes ou sociétés qui détiennent des titres avec des droits spécifiques.

En vertu des lois applicables, le droit de vote des actions propres détenues par le groupe est suspendu.

Les statuts de la société peuvent être modifiés par une Assemblée générale extraordinaire avec une majorité des trois quarts des voix présents si les voix présents représentent au moins la moitié du capital social comme prévu à l'article 558 du Code des sociétés. Une modification du but social de la société requiert une majorité des quatre cinquièmes des voix (article 559 du Code des sociétés).

La procédure pour la nomination et la réélection des administrateurs, suivie pour les nominations et réélections susmentionnées, est reprise dans l'article 4 du règlement du Comité de Rémunération et de Nomination qui est annexé au Charte de gouvernance d'entreprise du groupe.

Le Conseil d'administration de Ter Beke SA est habilité par l'Assemblée générale des actionnaires à augmenter le capital social, dans les limites du capital autorisé, aux conditions de l'article 607 du Code des sociétés. Cette habilitation est octroyée pour une période de trois ans à partir du 16 janvier 2012 et peut être renouvelée.

Par décision de l'Assemblée extraordinaire des Actionnaires du 14 décembre 2011, le Conseil d'administration est habilité, conformément à l'article 620 du Code des sociétés, à obtenir des actions de la société pour le compte de cette dernière, lorsque cette obtention est nécessaire pour éviter que la société ne subisse un grave préjudice imminent. Cette habilitation est valable pour trois ans à partir du 16 janvier 2012 et peut être renouvelée.





États financiers consolidés 2011*

Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2011 et 2010

Résultat compréhensif au 31 décembre 2011 et 2010

Bilans consolidés au 31 décembre 2011 et 2010

Tableau consolidé des variations des capitaux propres
au 31 décembre 2011 et 2010

Tableau consolidé des flux de trésorerie
au 31 décembre 2011 et 2010

Méthodes comptables et notes explicatives

Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA

* Tous les montants en milliers d'EUR, sauf indication contraire



Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2011 et 2010

	Note	2011	2010
Chiffre d'affaires	4	403.715	402.180
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	5	-213.713	-206.474
Services et biens divers	6	-84.627	-86.515
Frais de personnel	7	-72.742	-72.138
Amortissements	16	-18.048	-19.748
Réductions de valeurs et provisions	8	148	48
Autres produits et charges d'exploitation	9	600	448
Résultat d'exploitation	10	15.333	17.801
Produits financiers	11	180	209
Frais financiers	12	-2.893	-3.720
Résultat d'exploitation après frais financiers nets		12.620	14.290
Impôts	13	-3.414	-3.832
Résultat après impôts avant résultat des sociétés mises en équivalence		9.206	10.458
Résultat des sociétés mises en équivalence		-200	0
Bénéfice de l'exercice		9.006	10.458
Bénéfice ordinaire par action	32	5,20	6,04
Bénéfice dilué par action	32	5,20	6,04

La SA Ter Beke est directement et indirectement propriétaire à 100% de toutes les filiales totalement consolidées (voir note 34). La part du Groupe dans le résultat est ainsi également de 100%.

Résultat compréhensif au 31 décembre 2011 et 2010

	2011	2010
Bénéfice de l'exercice	9.006	10.458
États de conversion	23	36
Résultat compréhensif	9.029	10.494

Bilans consolidés au 31 décembre 2011 et 2010

	Note	2011	2010
Actif			
Actifs non courants		153.192	149.323
Goodwill	14	35.204	35.204
Immobilisations incorporelles	15	2.121	2.009
Immobilisations corporelles	16	106.403	111.974
Coentreprise selon la méthode de mise en équivalence	17	4.331	0
Autres créances à long terme	18	133	136
Créances à long terme à intérêt	19	5.000	0
Créances d'impôts différés	20	0	0
Actifs courants		99.744	93.290
Stocks	21	24.404	23.812
Créances commerciales et autres	22	69.598	64.692
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	5.742	4.786
Total de l'actif		252.936	242.613

Passif			
Fonds propres	24	93.879	89.116
Capital et primes d'émission		53.191	53.097
Réserves		40.688	36.019
Participations ne donnant pas le contrôle		0	0
Passif d'impôts différé	20	8.370	8.121
Dettes à long terme		41.665	42.249
Provisions	25	1.668	1.791
Emprunts à long terme	26	39.997	40.458
Autres obligations à long terme		0	0
Dettes à court terme		109.022	103.127
Emprunts à court terme	26	30.364	21.496
Dettes commerciales et autres	27	62.873	65.539
Dettes sociales		12.761	13.916
Passif d'impôts		3.024	2.176
Total du passif		252.936	242.613

Tableau consolidé des variations des capitaux propres au 31 décembre 2011 et 2010

	Capital	Capital réserves	Primes d'émission	Bénéfices réservés	États de conversion	Total	Nombre d'actions
Solde au 1^{er} janvier 2010	4.903	0	48.288	30.082	-465	82.808	1.732.621
Augmentation capital						0	
Réserve des actions propres		-94				-94	
Dividende				-4.072		-4.072	
Résultat de la période				10.458		10.458	
Autres éléments du résultat compréhensif de la période					36	36	
Résultat compréhensif de la période				10.458	36	10.494	
- Résultat des actions propres				-20		-20	
- États de conversion							
Solde au 31 décembre 2010	4.903	-94	48.288	36.448	-429	89.116	1.732.621
Augmentation capital						0	
Réserve des actions propres		94				94	
Dividende				-4.332		-4.332	
Résultat de la période				9.006		9.006	
Autres éléments du résultat compréhensif de la période					23	23	
Résultat compréhensif de la période				9.006	23	9.029	
- Résultat des actions propres				-28		-28	
- États de conversion						0	
Solde au 31 décembre 2011	4.903	0	48.288	41.094	-406	93.879	1.732.621

Tableau consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2011 et 2010

	2011	2010
Exploitation		
Résultat d'exploitation	15.333	17.801
Adaptations pour:		
- Amortissements	18.048	19.748
- Changements des réductions de valeur	94	36
- Changements des provisions	-242	-84
- Plus-values sur la réalisation d'actifs immobilisés	-33	158
Modification du fonds de roulement opérationnel net		
- Modification du stock	-592	-689
- Modification des créances commerciales et autres	-3.385	-7.605
- Modification des dettes commerciales et autres	-1.575	11.490
- Modification d'autres postes	23	37
Trésorerie issue de l'exploitation	27.671	40.892
Impôts payés	-2.955	-3.885
Trésorerie nette issue de l'exploitation	24.716	37.007
Activités d'investissements		
Revenus provenant de la vente de l'actif immobilisés matériels	1.105	1.355
Investissements en immobilisations incorporelles	-789	-702
Investissements en immobilisations corporelles	-15.871	-21.588
Investissements nets en immobilisations financières	4	23
Investissement net dans la coentreprise	-4.531	0
Investissement emprunt aux parties tiers	-5.000	0
Reprise des filiales	0	0
Dépenses nettes en investissements	-25.082	-20.912
Activités de financement		
Recettes liées à l'émission d'actions	66	-114
Recettes liées à la souscription de nouveaux emprunts	29.600	15.649
Païement d'un dividende aux actionnaires	-4.437	-4.175
Intérêts payés (via le compte de résultat)	-2.558	-2.839
Remboursement d'emprunts	-21.042	-21.347
Remboursement de dettes liées à un leasing financier	-152	-494
Autres moyens financiers / (dépenses)	-155	-673
Trésorerie nette issue des activités de financement	1.322	-13.993
Modifications nettes des moyens financiers et des équivalents de caisse	956	2.102
Moyen financiers au début d'exercice	4.786	2.684
Moyen financiers en fin d'exercice	5.742	4.786

Méthodes comptables et notes explicatives

1. Résumé des bases de valorisation principales

Déclaration de conformité

Ter Beke SA («l'Entité») est une entité domiciliée en Belgique. Les états financiers («comptes annuels») consolidés reprennent l'Entité Ter Beke SA et ses filiales (ci-dessous appelées solidai- rement «le Groupe»). Les comptes annuels consolidés ont été approuvés par le Conseil d'administration pour publication le 28 février 2012. Les comptes annuels consolidés ont été établis conformément aux «International Financial Reporting Standards (IFRS)» tels qu'acceptés au sein de l'Union européenne.

Les comptes consolidés sont présentés en milliers d'euros. Les comptes annuels consolidés ont été rédigés sur la base de la méthode des coûts historiques, à l'exception des dérivés et des actifs financiers disponibles à la vente, qui sont valorisés à la «juste valeur». Toutefois, si aucune valeur du marché ou évaluation fiable de la valeur réelle n'existe, ces actifs financiers sont valorisés à leur coût historique. Les actifs et passifs repris au bilan et qui sont couverts sont valorisés à la «juste valeur» pour la durée du risque couvert. Les règles de valorisation ont été appliquées de manière uniforme à l'ensemble du Groupe et sont consistantes par rapport à l'exercice antérieur. Les informations comparatives ont été réajustées conformément aux IFRS.

Normes et Interprétations, applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2011

- Améliorations aux IFRS (2009-2010) (normalement applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2011)
- Amendements à IFRS 1 *Première adoption des IFRS - Exemptions liées à IFRS 7* (normalement applicables prospectivement pour les

périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2010)

- Amendements à IAS 24 *Informations relatives aux parties liées* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2011). Cette norme remplace IAS 24 *Informations relatives aux parties liées* publié en 2003
- Amendements à IAS 32 *Instruments financiers: Présentation - Classement des émissions de droits* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} février 2010)
- IFRIC 19 *Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2010)
- Amendements à IFRIC 14 IAS 19 - *Le plafonnement d'un actif au titre des prestations définies, les obligations de financement minimum et leur interaction - Avances d'une obligation de financement minimum* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2011)

Normes et interprétations émises, mais pas encore applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2011

- IFRS 9 *Instruments financiers et les amendements liés* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2015)
- IFRS 10 *États financiers consolidés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- IFRS 11 *Partenariats* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- IFRS 12 *Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)

- IFRS 13 *Evaluation de la juste valeur* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IFRS 1 *Première adoption des IFRS – Forte hyperinflation et élimination des dates fixes pour les premiers adoptants* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2011)
- Amendements à IFRS 7 *Instruments financiers: informations à fournir – Décomptabilisation* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2011)
- Amendements à IFRS 7 *Instruments financiers: informations à fournir – Compensation des actifs et passifs financiers* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IAS 1 *Présentation des états financiers – Présentation des autres éléments du résultat global* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2012)
- Amendements à IAS 12 *Impôts sur le résultat – Impôt différé: Recouvrement de la valeur comptable d'un actif* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2012)
- Amendements à IAS 19 *Avantages du personnel* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IAS 27 *États financiers individuels* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IAS 28 *Participations dans des entreprises associées et coentreprises* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IAS 32 *Instruments financiers: présentation – Compensation des actifs et passifs financiers* (applicables pour les périodes

annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)

- IFRIC 20 *Frais de découverte engagés pendant la phase d'exploitation d'une mine à ciel ouvert* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)

Principes de consolidation

Les comptes annuels consolidés comprennent les données financières de Ter Beke SA et de ses filiales et coentreprises, ainsi que la part du Groupe dans les résultats des participations associées. Une liste de ces sociétés est reprise à la note 34.

Filiales reprises dans la consolidation suivant la méthode intégrale

Les filiales sont celles sur lesquelles Ter Beke SA exerce un contrôle. Par contrôle, on entend que l'Entité peut déterminer directement ou indirectement la gestion financière et opérationnelle d'une entité, afin de retirer des avantages de ses activités. Les comptes annuels des filiales sont repris dans les comptes annuels consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle commence et jusqu'à la date à laquelle le contrôle prend fin. Une liste des filiales du Groupe est reprise à la note 34.

Coentreprises

Une coentreprise est un accord contractuel par lequel Ter Beke SA et d'autres parties lancent directement ou indirectement une activité économique sur laquelle elles ont conjointement le contrôle. Les coentreprises sont reprises suivant la méthode de mise en équivalence. La société élimine les résultats nets entre la coentreprise et le groupe Ter Beke.

En 2010, le Groupe n'avait aucun intérêt dans des coentreprises. Le 22 juin 2011, Ter Beke et les actionnaires de Stefano Toselli ont créé une coentreprise 50/50 à Opole (Pologne). Cette

coentreprise, appelée Pasta Food Company, produira et commercialisera des lasagnes et des repas à base de pâtes en Europe centrale et de l'Est. Comme la Pasta Food Company est comptabilisée via la méthode de la mise en équivalence, seuls 50% des fonds propres sont présentés au bilan et 50% du résultat net sont présentés dans les chiffres consolidés du groupe Ter Beke.

Investissements dans des sociétés associées

Les sociétés associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe a directement ou indirectement une influence significative mais pas de contrôle sur la gestion financière et opérationnelle de l'Entité. Cette situation est présumée lorsque l'entreprise dispose d'au moins 20% des droits de vote de la société. Un investissement dans une société associée est traité dans les comptes annuels consolidés suivant la méthode de mise en équivalence.

Les résultats, actifs et passifs, des sociétés associées sont repris dans les comptes annuels consolidés suivant la méthode de mise en équivalence, sauf lorsque l'investissement est classé comme réservé à la vente et doit alors être traité selon IFRS 5 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées. Dans la méthode de mise en équivalence, les investissements dans les sociétés associées sont repris initialement à leur coût puis adaptés pour tenir compte des modifications de la part de l'investisseur dans l'actif net de la participation après reprise, diminuée des éventuelles moins-values spéciales portant sur les investissements individuels.

Les pertes d'une société associée qui dépassent les intérêts du Groupe dans la société associée (compte tenu également de tous les intérêts à long terme qui, par essence, font partie des investissements nets du Groupe dans la société associée) ne sont pas reprises.

La différence entre le coût de l'investissement et la part de l'investisseur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels assumés identifiables de la société associée, mentionnée à la date de reprise, est comptabilisée comme goodwill. Ce goodwill est repris dans la valeur comptable de l'investissement et est testé du point de vue des réductions de valeur spéciales en tant qu'élément de l'investissement. La différence après réévaluation entre la juste valeur de la part du groupe dans les actifs, passifs et passifs conditionnels identifiables de la société associée et le coût de la société associée est immédiatement reprise au compte de résultats.

Au cas où un membre du groupe exécuterait des transactions avec une société associée, les pertes et profits sont éliminés à concurrence des intérêts du Groupe dans la société associée concernée. En 2011 et 2010, il n'y avait pas de société associée.

Eliminations à la consolidation

Tous les soldes et les transactions internes au Groupe, y compris les profits non réalisés sur des transactions internes au Groupe, sont éliminés lors de l'établissement des comptes annuels consolidés. Les profits non réalisés sur des transactions avec des sociétés associées sont éliminés à concurrence des intérêts du Groupe dans l'Entité. Les profits non réalisés sur des transactions avec des participations associées sont éliminés à concurrence de la participation dans cette entité. Les mêmes règles d'élimination sont applicables tant aux pertes non réalisées qu'aux bénéfices non réalisés, à la différence que les pertes non réalisées ne sont éliminées que pour autant qu'aucune indication de réduction spéciale de valeur n'existe.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de

l'acquisition. Le coût d'un regroupement d'entreprise est évalué à la juste valeur à la date d'acquisition, qui est calculée comme étant la somme de la contrepartie transférée et le montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur évalue les participations ne donnant pas le contrôle soit à la juste valeur, soit à la quote-part de la participation ne donnant pas le contrôle dans l'actif net identifiable comptabilisé de l'entreprise acquise. Les frais connexes à l'acquisition sont généralement comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Lorsque le groupe acquiert une entreprise, le groupe classe et désigne les actifs et passifs financiers acquis selon les conditions contractuelles, les circonstances économiques et les conditions pertinentes à la date d'acquisition.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, le groupe doit réévaluer la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabiliser l'éventuel profit ou perte dans le résultat.

Toute contrepartie éventuelle à transférer par l'acquéreur est évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie éventuelle classée comme un actif ou un passif est réévaluée aux dates de clôture subséquentes conformément à IAS 39 et les variations sont comptabilisées de juste valeur soit en résultat soit dans les autres éléments du résultat global. Les variations de juste valeur de la contrepartie éventuelle classée comme capitaux propres ne sont pas comptabilisées.

Le goodwill est initialement évalué comme l'excédent de la somme de la contrepartie transférée, du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans

l'entreprise acquise (s'il y a lieu) sur le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Si, après réévaluation, le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris est supérieur à la somme de la contrepartie transférée, du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise (s'il y a lieu), l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat net à titre de profit sur une acquisition à des conditions avantageuses.

Après la comptabilisation initiale, le goodwill est évalué au coût diminué des dépréciations cumulées. Pour les besoins des tests de dépréciation, le goodwill est affecté à chacune des unités génératrices de trésorerie du groupe qui devraient bénéficier des synergies du regroupement, indépendamment du fait si des actifs ou passifs de l'entreprise acquise ont été affectés à ces unités.

Les unités génératrices de trésorerie auxquelles a été affecté le goodwill sont soumises à un test de dépréciation annuellement, ou plus fréquemment s'il y a une indication que l'unité pourrait avoir subi une perte de valeur. Si la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur comptable, la perte de valeur est d'abord portée en réduction de tout goodwill affecté à l'unité et est par la suite imputée aux autres actifs de l'unité au prorata de la valeur comptable de chacun des actifs compris dans l'unité. Une perte de valeur comptabilisée pour un goodwill n'est pas reprise dans des périodes ultérieures.

À la sortie d'une (partie d') unité génératrice de trésorerie, le goodwill qui en découle est pris en compte dans la détermination du résultat net de la sortie. Le goodwill sorti est évalué aux

valeurs relatives de l'activité cédée et de la partie de l'unité génératrice de trésorerie retenue.

En 2011 et 2010 aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu.

Devises étrangères Transactions en devises

Dans les entités individuelles du Groupe, les transactions en devises étrangères sont enregistrées en appliquant le taux de change en vigueur à la date de transaction. À la clôture, les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis au cours de clôture en vigueur à la date du bilan. Les pertes et bénéfices provenant de la réalisation ou de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont enregistrés au compte de résultats. Les pertes et profits sur un poste non monétaire sont repris au compte de résultats, à moins qu'ils n'aient été directement repris en fonds propres. Pour les postes non

monétaires dont les pertes ou profits ont été repris directement en fonds propres, un élément taux de change est éventuellement repris en fonds propres.

Comptes annuels des activités étrangères

Toutes les activités étrangères du Groupe se situent dans la zone Euro, à l'exception de SDF Foods Ltd (liquidée en 2011), TerBeke-Pluma UK Ltd en Livre Sterling et la Pasta Food Company Sp. Z.o.o. en zlotys polonais. Les actifs et passifs de ces entités étrangères sont convertis en euros au cours en vigueur à la date du bilan. Les comptes de résultats de ces entités sont convertis mensuellement en euros aux cours moyens atteints à la date de la transaction. Les écarts de conversion qui en résultent sont directement corrigés via les fonds propres.

Les cours suivants ont été utilisés lors de l'établissement des comptes annuels :

1 euro est égal à	2011	2010
Livre sterling		
Cours de clôture	0,8355	0,8607
Cours moyen	0,8679	0,8599
Zloty polonais		
Cours de clôture	4,4580	-
Cours moyen	4,2365	-

Information sectorielle

IFRS 8 définit un segment opérationnel comme partie d'une entité de laquelle les résultats d'exploitation sont régulièrement évalués par le plus important fonctionnaire de l'entité qui prend des décisions opérationnelles importantes, afin de pouvoir prendre des décisions concernant les moyens à attribuer au segment et afin de pouvoir évaluer les prestations financières et de laquelle de l'information particulière est disponible.

IFRS 8 remplace à partir du 1^{er} janvier 2009 la précédente norme IAS 14 mais ne modifie rien au reporting de segment.

Compte tenu de sa mission, de ses priorités stratégiques et de sa structure de management, Ter Beke a choisi comme base opérationnelle de segmentation la subdivision du Groupe en deux activités industrielles (secteur d'activité): «Charcuterie» et «Plats cuisinés». En outre elle fournit les informations géographiques pour les régions dans lesquelles le groupe est actif.

Les pertes ou les profits d'un secteur comprennent les revenus et les charges directement générés par le secteur, y compris la part des recettes et des charges qui peut être raisonnablement allouée au secteur.

Les actifs et passifs d'un secteur comprennent les actifs et passifs appartenant directement au secteur, y compris les actifs et passifs qui peuvent être raisonnablement alloués au secteur. Les actifs et passifs d'un secteur sont renseignés hors impôts.

Activité abandonnée

Une activité abandonnée est une composante distincte de l'ensemble des activités du Groupe:

- qui est clôturée ou abandonnée en raison d'un plan spécifique;
- qui représente une activité ou une zone géographique d'activités séparée importante;

- qui peut être distinguée du point de vue du fonctionnement et pour les besoins du reporting financier.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont initialement évaluées à leur coût. Les immobilisations incorporelles sont reprises lorsqu'il est vraisemblable que l'Entité bénéficiera des avantages économiques futurs qui leur sont associés et lorsque le coût peut en être déterminé de manière fiable. Après leur reprise initiale, les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué des amortissements cumulés et des éventuelles réductions de valeur spéciales cumulées. Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation estimée au mieux. La période et la méthode d'amortissement sont réévaluées chaque année à la clôture de la période de reporting.

Recherche et développement

Les coûts des activités de recherche visant à acquérir de nouvelles connaissances scientifiques ou technologiques sont repris en charge dans le compte de résultats, au moment où ils surviennent. Les coûts des activités de développement, par lesquelles les découvertes de la recherche sont appliquées à un plan ou un projet lié à la fabrication de produits et à la mise en place de processus nouveaux ou substantiellement améliorés, sont repris au bilan, pour autant que le produit ou le processus soit techniquement et commercialement réalisable et que le Groupe dispose de moyens suffisants pour sa réalisation. Les coûts activés comprennent les frais liés aux matières premières, les frais directs en personnel et une contribution proportionnelle des frais d'overhead. Les dépenses en développement activées sont évaluées à leurs coûts, diminués des amortissements cumulés et des réductions de valeur spéciales.

Toutes les autres dépenses de développement sont reprises comme coûts au compte de résultats, au moment où elles surviennent. Étant donné que les coûts de développement de Ter Beke jusqu'en 2010 ne satisfont pas aux critères d'activation, ces dépenses étaient reprises en charge dans le compte de résultats. En 2011, le groupe a activé pour 156 milliers d'EUR en charges pour les activités de développement pour les nouveaux produits qui seront lancés dans le courant de 2012 et 2013.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres charges sur immobilisations incorporelles générées en interne tels que les marques sont reprises en charges dans le compte de résultats, au moment où elles surviennent. Les autres immobilisations incorporelles telles que les brevets ou le logiciel informatique, acquis par le Groupe, sont évaluées à leur coût diminué des amortissements et des réductions de valeur cumulées spéciales. En 2011 et 2010, les autres immobilisations incorporelles consolidées de Ter Beke n'étaient constituées que de logiciels.

Amortissements

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée attendue d'utilisation, à partir de leur date de mise en service.

Les pourcentages d'amortissement appliqués sont :

Récherche et développement	33,3%
Logiciel informatique	20%
Brevets	10%

Goodwill

On parle de goodwill lorsque le coût d'un regroupement d'entreprises à la date de reprise dépasse les intérêts du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et éventuels passifs encourus de la partie reprise. Un goodwill est initialement repris comme actif à son coût et fait ensuite l'objet d'un test de dépréciation annuel sur la

base du coût diminué des pertes éventuelles provenant de réductions de valeur cumulées spéciales.

L'unité générant un flux de trésorerie à laquelle un goodwill est attribué est évaluée chaque année du point de vue d'une réduction de valeur spéciale, et chaque fois qu'il semble que l'unité pourrait avoir subi une diminution de valeur spéciale, la valeur comptable de l'unité est comparée à sa valeur réalisable. Si la valeur réalisable de l'unité est inférieure à sa valeur comptable, la perte pour réduction de valeur spéciale sera d'abord affectée à la valeur comptable du goodwill alloué à l'unité et ensuite aux autres actifs de l'unité en fonction de la valeur comptable de chaque actif de l'unité. Une perte pour réduction de valeur spéciale affectée au goodwill ne peut plus être reprise ultérieurement. Lors de la vente d'une filiale ou d'une coentreprise, le goodwill alloué est repris lors de la détermination du profit ou de la perte sur la vente.

Si les intérêts du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, des passifs et des passifs éventuels encourus dépassent le coût de la combinaison d'activités, le surplus est immédiatement comptabilisé dans le compte de résultats, après réévaluation.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont reprises lorsqu'il est vraisemblable que l'Entité bénéficiera des avantages économiques futurs portant sur l'actif et que le coût de l'actif peut être déterminé de manière fiable.

Les immobilisations corporelles en propriété sont évaluées à leur prix d'acquisition ou de production, diminué des amortissements et des éventuelles réductions de valeur cumulées spéciales. Le prix d'acquisition comprend, outre le prix d'achat, les éventuelles taxes non récupérables ainsi que tous les frais directement allouables destinés à la préparation de l'actif. Le prix d'acquisition des matériaux provenant de la production propre d'immobilisations corporelles comprend le coût direct des matériaux, le coût direct de production, une part proportionnelle

des coûts fixes sur les matériaux et la production et une part proportionnelle des amortissements et réductions de valeur sur les actifs utilisés lors de la production.

Après une première reprise, les coûts ne sont repris au bilan dans la valeur comptable d'un actif ou en tant qu'actif exceptionnel, que s'il est vraisemblable que des avantages économiques futurs en découleront pour le Groupe et que ces coûts peuvent être déterminés de manière fiable. Tous les autres coûts de réparation et d'entretien sont comptabilisés dans le compte de résultats pour la période à laquelle ils correspondent. Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement à partir de leur date de mise en service pour la durée d'utilisation prévue.

Les principaux pourcentages d'amortissement actuellement en vigueur sont:

Bâtiments	3,33; 4 et 5%
Installations	5 et 10%
Machines et équipements	14,3; 20 et 33,3%
Mobilier et matériel roulant	14,3; 20 et 33,3%
Autres immobilisations corporelles	10 et 20%

Les terrains ne sont pas amortis car il est considéré qu'ils ont une durée de vie illimitée.

Subsides

Les subsides ne doivent être repris qu'avec la certitude raisonnable que:

- le Groupe remplira les conditions associées aux subsides, et que
- les subsides seront reçus.

Les subsides sont systématiquement repris comme avantages sur les périodes nécessaires pour imputer ces subsides aux coûts associés qu'ils doivent compenser. Un subside reçu en compensation de charges ou de pertes déjà encourues ou en vue d'offrir une aide financière immédiate au Groupe sans frais futurs associés est repris

comme un bénéfice de la période durant laquelle il a été reçu.

Les subsides pour investissements sont portés en réduction de la valeur comptable de l'actif concerné.

Les subsides pour exploitation sont comptabilisés lorsqu'ils sont reçus et présentés en Autres produits d'exploitation.

Leasing

Un contrat de leasing est affecté comme un contrat de leasing-financement si pratiquement tous les risques

et les avantages liés à la propriété sont transférés au preneur. Toutes les autres formes de contrats de leasing sont considérées comme des contrats de leasing simple. Le groupe n'agit qu'en tant que Preneur.

Contrats de leasing-financement -

Les actifs détenus dans le cadre d'un contrat de leasing-financement sont repris parmi les actifs du Groupe à des montants égaux à la juste valeur de l'actif loué ou, si elle est inférieure, à la valeur au comptant des paiements minimaux au titre du leasing, diminuée des amortissements cumulés et des pertes pour réductions de valeur spéciales. Le passif opposé vis-à-vis du bailleur est repris au bilan comme passif des contrats de leasing-financement.

Les paiements minimaux au titre du leasing sont repris partiellement comme frais de financement et partiellement comme remboursement d'un passif existant, d'une manière telle qu'il en résulte un intérêt périodique constant sur le solde restant dû du passif. Les frais de financement sont directement repris en charges dans le compte de résultats.

Le montant à amortir d'un actif pris en leasing est systématiquement alloué à chaque période de reporting durant la période d'utilisation supposée, sur une base consistante avec les principes d'amortissement appliqués par le preneur pour amortir des actifs en propriété. S'il est raisonnablement certain que le preneur deviendra propriétaire à la fin de la période de leasing, la période supposée d'utilisation est la durée d'utilisation de l'actif. Dans le cas contraire, l'actif est amorti sur la période de leasing ou sur la durée d'utilisation, si cette dernière est plus courte.

Contrats de leasing-opérationnel -

Les paiements minimaux au titre de contrats de leasing opérationnel doivent être repris en charge, proportionnellement à la durée, pendant la durée du leasing, à moins qu'un autre système d'allocation soit plus représentatif de la durée des avantages dont jouit l'utilisateur. Les avantages reçus comme stimulant de la conclusion d'un contrat de leasing opérationnel sont également répartis proportionnellement à la durée sur la période de leasing.

Stocks

Les stocks sont évalués à la valeur la plus basse du coût ou de la valeur de revente. Le coût est déterminé sur la base de la méthode FIFO. Le coût des encours et des produits finis comprend tous les coûts de conversion et les autres coûts ayant permis de réaliser les stocks sur leur emplacement et dans leur état actuel. Les coûts de conversion comprennent les coûts de production et les coûts d'overhead de production fixes et variables alloués (y compris les amortissements). La valeur de revente est le prix de vente estimé que le Groupe pense réaliser à la vente des stocks, dans le cadre de l'exécution normale de ses activités, diminuée des coûts estimés de finition du produit et des coûts estimés nécessaires à la réalisation de la vente.

Pertes sur réductions de valeur spéciales sur les immobilisations incorporelles et corporelles (à l'exception du Goodwill): à chaque date de reporting, le Groupe étudie les valeurs comptables des immobilisations corporelles et incorporelles afin de déterminer s'il existe une indication d'une possible réduction de valeur spéciale d'un actif. Si une telle indication existe, la valeur réalisable de l'actif est évaluée afin de pouvoir déterminer la perte (éventuelle) sur réduction de valeur spéciale. S'il est en fait impossible de déterminer

la valeur réalisable d'un actif individuel, le Groupe évalue la valeur réalisable pour l'unité génératrice du flux de trésorerie à laquelle appartient l'actif.

La valeur réalisable est la valeur maximum de la juste valeur diminuée des frais de vente et de la valeur opérationnelle. La valeur opérationnelle est déterminée en escomptant les flux de trésorerie futurs attendus sur la base d'un taux d'intérêt avant impôts. Ce taux d'escompte reflète la valeur constante dans le temps de l'argent et les risques spécifiques associés à l'actif.

Si la valeur réalisable d'un actif (ou d'une unité générant un flux de trésorerie) est jugée inférieure à la valeur comptable d'un actif (ou d'une unité générant un flux de trésorerie), la valeur comptable est réduite à sa valeur réalisable. Une perte pour réduction de valeur spéciale est immédiatement comptabilisée en charge dans le compte de résultats. Une perte antérieure pour réduction de valeur spéciale est annulée si un changement est intervenu dans les évaluations utilisées pour déterminer la valeur réalisable, sans dépasser toutefois la valeur comptable nette qui aurait été déterminée s'il n'y avait pas eu de pertes par réduction de valeur spéciale reprises durant les exercices antérieurs.

Instruments financiers

Créances commerciales

Les créances commerciales sont initialement comptabilisées à leur valeur réelle et sont ensuite évaluées au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux effectif. Des réductions de valeur spéciales adéquates sont comptabilisées dans le compte de résultats pour les montants non réalisables évalués, s'il existe des indications objectives qu'une perte par réduction de valeur spéciale est intervenue.

Le montant de la perte est défini comme la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur au comptant des flux futurs attendus, calculée au taux effectif initial de la première reprise. Vu la nature à court terme des créances commerciales du groupe, les créances commerciales sont de facto portées en compte à la valeur réelle.

Investissements

Les investissements ne sont plus repris à la date de la transaction si l'achat ou la vente de l'investissement est lié à un contrat dont les conditions prévoient la fourniture de l'actif dans les délais généralement prévus ou convenus sur ce marché. Ils sont initialement évalués à leur valeur réelle, augmentée des frais de transaction directement allouables. Pour un investissement qui n'est pas évalué à sa valeur réelle, les réductions de valeur sont traitées dans le compte de résultats.

Investissements conservés jusqu'à la fin de la durée

Les reconnaissances de dette que le Groupe a l'intention et la possibilité de conserver jusqu'à la fin de la durée (reconnaissances de dette conservées jusqu'à la fin de la durée) sont évaluées à leur coût amorti calculé à l'aide de la méthode du taux effectif et diminué des éventuels transferts pour pertes par réduction de valeur spéciale pour tenir compte de montants non réalisables. De telles pertes par réduction de valeur spéciale sont comptabilisées dans le compte de résultats si, et seulement si, il y a des indications objectives de pertes par réduction de valeur spéciale. Certaines réductions de valeur spéciales sont reprises dans les périodes ultérieures lorsque la hausse de la valeur réalisable peut être objectivement associée à un événement survenu après le transfert. La reprise ne peut pas dépasser le coût

amorti tel que celui-ci aurait été si la réduction de valeur spéciale n'avait pas été enregistrée.

Autres investissements

Les investissements autres que ceux conservés jusqu'à la fin de la durée sont classés comme des actifs financiers disponibles à la vente qui, après une première reprise, sont évalués à leur juste valeur. Si la juste valeur ne peut être déterminée, ils sont évalués à leur coût. Les pertes et profits résultant de modifications de la juste valeur sont directement repris en fonds propres dans l'attente de la vente de l'actif financier ou de la constatation de pertes par réduction de valeur spéciale. Dans ce cas, les pertes ou les profits cumulés directement comptabilisés en fonds propres sont transférés des fonds propres au compte de résultats. Les pertes par réduction de valeur spéciale reprises au compte de pertes et profits concernant un investissement dans un instrument de capitaux propres classé comme disponible à la vente ne sont pas reprises via le compte de résultats.

Les pertes par réduction de valeur spéciale comptabilisées dans le compte de résultats portant sur une reconnaissance de dette classée comme disponible à la vente sont reprises ultérieurement dans le compte de résultats si la hausse de la juste valeur de l'instrument peut objectivement être mise en rapport avec un événement survenu après la reprise de la perte sur réduction de valeur spéciale.

A l'exception des instruments de capitaux propres, les modifications de la juste valeur imputable aux variations de change sont comptabilisées dans le compte de résultats.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent le comptant, les dépôts immédiatement exigibles et les autres investissements à court terme extrêmement liquides pouvant être immédiatement convertis en liquidités dont le montant est connu et ne supportant pas de risque matériel de réduction de valeur.

Obligations financières et instruments de capitaux propres

Les obligations financières et les instruments de capitaux propres émis par le Groupe sont classés sur la base de la réalité économique des accords contractuels et des définitions d'une obligation financière et d'un instrument de capitaux propres. Un instrument de capitaux propres est tout contrat qui comprend les intérêts subsistants dans les actifs du Groupe après déduction de tous les passifs. La base du reporting financier concernant les obligations financières spécifiques et les instruments de capitaux propres est décrite ci-dessous.

Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires et les souscriptions de crédits générant des intérêts sont initialement évalués à leur juste valeur puis en fonction du coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux effectif. Toute différence entre les recettes (hors frais de transaction) et l'acquittement ou le remboursement d'un emprunt est reprise sur la durée de l'emprunt conformément aux bases du reporting financier portant sur les frais de financement qui sont appliqués par le Groupe.

Dettes commerciales

Les dettes commerciales sont initialement évaluées à leur valeur réelle puis sont calculées en fonction du coût amorti sur la base de la méthode du taux réel. Vu la nature à court terme des

dettes commerciales du groupe, les dettes commerciales sont de facto portées en compte à leur valeur réelle.

Instruments de capitaux propres

Les instruments de capitaux propres émis par la société sont repris pour le montant des sommes perçues (après déduction des frais d'émission directement allouables).

Dérivés

Le Groupe utilise des dérivés afin de limiter les risques portant sur des variations défavorables des taux de change et des taux d'intérêt résultant de ses activités opérationnelles, financières et d'investissement.

Le Groupe n'utilise pas ces instruments à des fins spéculatives, ne conserve pas de dérivés et n'en émet pas à des fins commerciales (trading). Les dérivés sont initialement évalués à leur coût puis, après une première reprise, à leur juste valeur.

Il existe trois types de relations de couverture:

(a) Couverture du flux de trésorerie

Les modifications de la valeur réelle des dérivés déclarés comme couvertures de flux de trésorerie sont repris dans les fonds propres. La partie non effective est comptabilisée dans le compte de résultats.

Si la couverture du flux de trésorerie d'un engagement certain ou d'une transaction future attendue conduit à la reprise d'un actif non financier ou d'un passif non financier, au moment où l'actif ou le passif est comptabilisé, les pertes ou les profits sur l'instrument financier dérivé précédemment traité en fonds propres sont repris dans l'évaluation initiale de l'actif ou du passif.

Si la couverture d'une transaction future attendue conduit à la reprise d'un actif ou d'un passif financiers, les pertes ou les profits associés à l'instrument financier dérivé qui a été

directement traité en fonds propres sont transférés au compte de résultats dans la même période ou dans des périodes durant lesquelles l'actif acquis ou le passif encouru influence le compte de résultats. Si on s'attend à ce qu'une (partie d'une) perte traitée directement en fonds propres ne sera pas réalisable durant une ou plusieurs périodes futures, la partie supposée non réalisable sera transférée au compte de résultats. Pour les couvertures qui ne conduisent pas à la reprise d'un actif ou d'un passif, les montants repris directement en fonds propres sont transférés au compte de résultats de la (des) période(s) durant laquelle (lesquelles) la transaction future attendue couverte influence la perte ou le profit.

(b) Couverture de juste valeur

Les modifications de la juste valeur des dérivés qui ont été considérés et qualifiés comme une couverture de juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats, avec toute modification de la juste valeur de l'actif ou du passif couverts imputable au risque couvert.

(c) Couverture d'un investissement net dans une entité étrangère

Les couvertures d'investissements nets dans des entités étrangères sont traitées d'une manière comparable à la couverture des flux de trésorerie. La partie de la perte ou du profit sur l'instrument de couverture pour lequel on détermine qu'il s'agit d'une couverture effective est directement reprise en fonds propres; la perte ou le profit sur la partie non effective est immédiatement transféré au compte de résultats. La perte ou le profit sur l'instrument de couverture concernant la partie effective de la couverture reprise directement en fonds propres est comptabilisé dans le compte de résultats lors du désengagement de l'entité étrangère. Les modifications de la juste valeur de dérivés qui ne peuvent

pas être classés comme couverture de flux de trésorerie (selon IAS 39) sont immédiatement comptabilisés dans le compte de résultats.

Dérivés qui ne peuvent pas être classés comme couvertures

Certains dérivés ne sont pas classés comme transactions de couverture. Les modifications de la valeur réelle de tout dérivé non classé comme transaction de couverture sont immédiatement enregistrées dans le compte de résultats.

Rachat de titres

Si le Groupe rachète ses titres, le montant versé, y compris les coûts directs allouables, est traité comme une réduction des fonds propres. La recette de la vente de titres propres est directement reprise en fonds propres et n'a pas d'impact sur le résultat net.

Dividendes

Les dividendes sont repris comme un passif durant la période de leur attribution formelle.

Actifs non courants réservés à la vente

Les actifs et groupes d'actifs non courants sont classés comme «réservés à la vente» si leur valeur comptable sera principalement réalisée lors d'une transaction de vente et pas en raison d'un usage prolongé. Cette condition est seulement rencontrée lorsque la vente est très vraisemblable et que l'actif (ou le groupe d'actifs) est immédiatement disponible à la vente dans son état actuel. Le management doit s'être engagé dans un plan de vente de l'actif (ou du groupe d'actifs) qui est réputé entrer en ligne de compte pour une reprise comme vente effectuée dans l'année de la date de classification. Un actif immobilisé (ou un groupe d'actifs non courants) classé comme réservé à la vente est repris à la valeur la plus basse de sa valeur comptable ou

sa juste valeur diminuée des frais de vente.

Provisions

Une provision est comptabilisée si :

- (a) le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'événements passés;
- (b) cette obligation engendrera probablement une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques permettant de mettre fin à l'obligation; et
- (c) le montant de l'obligation peut être raisonnablement estimé.

Le montant repris comme provision doit représenter la meilleure évaluation des dépenses exigées pour liquider le passif existant à la date du bilan. Lorsque l'impact est important, les provisions sont déterminées par l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus auxquels est appliqué un taux d'intérêt «avant impôts». Ce taux d'escompte reflète la valeur constante de l'argent et les risques spécifiques associés au passif. Les provisions pour frais de restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe a établi un programme détaillé pour la restructuration et dès que celui-ci a été communiqué publiquement. Aucune provision n'est créée pour les charges portant sur les activités normales du Groupe. Une provision pour des contrats déficitaires est créée lorsque les avantages économiques pour le Groupe sont inférieurs aux coûts immédiats associés à la contreprestation obligatoire.

Avantages du personnel

Les avantages du personnel comprennent toutes les formes de rétributions attribuées par l'Entité en échange de prestations fournies par les collaborateurs.

Les avantages du personnel comprennent :

- les avantages à court terme du personnel tels que, par exemple, les appointements, les salaires et les cotisations à la sécurité sociale, le pécule de vacances, le paiement des jours de maladie, la participation aux bénéfices et les bonus, ainsi que les rétributions en nature, pour les collaborateurs actuels ;
- les indemnités consécutives à la cessation des activités, telles que les pensions et les assurances vie ;
- d'autres avantages à long terme du personnel ;
- les indemnités de licenciement ; et
- les paiements fondés sur les actions.

Régimes de retraite

Le Groupe prévoit dans la gestion des retraites de ses collaborateurs essentiellement des plans à contributions définies et un nombre limité seulement de plans à prestations définies.

Régimes de retraites à contributions définies

Dans ces régimes de retraite à montant fixe, les contributions payées sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultats.

Régimes de retraites à prestations définies

Le montant comptabilisé au bilan représente la valeur actualisée des engagements en matière de plans de retraite à prestations définies, ajustée des profits ou pertes actuarielles, du coût des services passés non encore comptabilisés et diminuée de la juste valeur des actifs du plan. Tout actif résultant de ce calcul est limité à la valeur des pertes actuarielles et du coût des services passés non encore comptabilisés et à la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions des cotisations futures dans le cadre du plan. La comptabilisation des

gains et pertes actuariels est déterminée individuellement pour tout régime de retraites à prestations définies. Si les gains ou pertes nets cumulés non comptabilisés dépassent 10% de la valeur actualisée du régime de retraites à prestations définies ou, si elle est plus élevée, de la valeur réelle des actifs, le surplus dans le compte de résultats est comptabilisé sur le reste de la carrière moyenne prévue des collaborateurs participant au plan. Dans tous les autres cas, les gains ou pertes actuariels ne sont pas comptabilisés. Le coût des services passés est réparti linéairement en charge sur la période moyenne jusqu'à ce que les avantages soient attribués. Dans la mesure où les avantages ont déjà été attribués lors de l'introduction d'un nouveau plan ou lors de modifications à un régime à prestations définies existant, le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en charge. La valeur actualisée des obligations liées aux régimes de retraites à prestations définies et le coût des services associés sont calculés par un actuaire qualifié suivant la méthode du « projected unit credit ». Le taux d'escompte utilisé est égal au rendement à la date du bilan des obligations à haute solvabilité d'une durée résiduelle comparable au terme des obligations du Groupe. Le montant comptabilisé dans le compte de résultats comprend le coût actuel du service, la charge du financement, le résultat attendu des actifs du plan et les gains et pertes actuariels.

Indemnités de licenciement

Les indemnités de licenciement sont reconnues comme une obligation et un coût lorsqu'une société du Groupe s'y est manifestement engagée ou que :

- il est mis fin à l'emploi d'un collaborateur ou d'un groupe de collaborateurs avant la date normale de la retraite ;

- ou l'attribution des primes de licenciement est consécutive à une offre de retraite volontaire (préretraite).

Lorsque les indemnités de licenciement sont dues plus de douze mois après la date du bilan, elles sont escomptées à un taux d'escompte égal au rendement, à la date du bilan, d'obligations à haute solvabilité avec une durée résiduelle comparable au terme des obligations du Groupe.

Rémunération variable

La rémunération variable des employés et du management est calculé sur la base des chiffres financiers de base et des balanced scorecards. Le montant attendu du traitement variable est comptabilisé en charge pour l'exercice concerné.

Paielements sur base d'actions

Le coût des obligations du Groupe dans le cadre de plans d'options sur actions est la juste valeur de ces instruments. Cette juste valeur est déterminée sur la base de la juste valeur des actions à la date de l'attribution. Le montant total comptabilisé en charge sur la période d'attente est déterminé en tenant compte de la juste valeur des options attribuées. Les conditions qui doivent être remplies pour rendre les options inconditionnelles sont reprises dans les hypothèses du calcul du nombre d'options qui seront effectivement acquises au personnel dans le futur. Cette estimation est revue par le Groupe à chaque date de clôture. L'impact éventuel de cette révision est comptabilisé dans le compte de résultats, avec une adaptation des fonds propres sur la période d'attente restante.

Impôts sur les revenus

Les impôts sur les revenus comprennent les impôts sur les revenus et les impôts différés. Les deux impôts sont repris au compte de résultats, sauf

dans les cas où les composants font partie des fonds propres. Dans ce dernier cas, la reprise se déroule via les fonds propres. Par impôts sur les revenus, on entend les impôts portant sur les revenus taxables de la période de reporting, calculés sur base des taux de taxation en vigueur à la date du bilan, ainsi que les adaptations des impôts dus sur les exercices antérieurs. Les impôts différés sont calculés suivant la méthode du bilan et proviennent principalement des écarts entre les valeurs comptables des actifs et passifs du bilan et la base imposable de ces actifs et passifs. Le montant des impôts différés est basé sur les hypothèses concernant la réalisation de la valeur comptable des actifs et passifs, pour lesquelles on utilise le taux de taxation connu à la date du bilan. Une créance pour impôts différés n'est comptabilisée que s'il est suffisamment certain que le crédit d'impôt et les pertes fiscales non utilisées pourront être compensés dans l'avenir par des profits taxables. Les créances pour impôts différés sont réduites s'il apparaît plus vraisemblable que l'économie d'impôt pourra être réalisée. Les impôts différés sont également calculés sur les écarts temporaires provenant de participations dans des filiales, sauf au cas où le Groupe peut décider du moment où l'écart temporaire peut être annulé et qu'il est improbable que l'écart temporaire soit annulé dans un avenir proche.

Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires sont reconnus lorsqu'il est vraisemblable que les avantages économiques associés à la transaction sont au profit de l'Entité et lorsque le montant de ces produits peut être mesuré de manière fiable. Le chiffre d'affaires est rapporté après impôts et réductions.

Vente de marchandises: Les produits issus de la vente de marchandises sont comptabilisés lorsque toutes les conditions suivantes sont rencontrées:

- (a) le Groupe a transféré à l'acheteur les risques et avantages liés à la propriété;
- (b) le Groupe ne conserve pas sur les marchandises le contrôle ou la gestion de fait habituellement réservés au propriétaire;
- (c) le montant des recettes peut être déterminé de manière fiable;
- (d) il est vraisemblable que les avantages économiques portant sur la transaction bénéficieront au Groupe; et
- (e) les coûts déjà engagés ou encore à engager portant sur la transaction peuvent être évalués de manière valable.

Pour encourager les clients à payer immédiatement, le Groupe consent des réductions pour paiement comptant. Ces réductions sont comptabilisées en réduction des produits au moment de la facturation.

Royalties: Les royalties sont enregistrées suivant le principe d'imputation correspondant à la réalité économique de l'accord concerné.

Recettes provenant de loyers: Les recettes provenant de loyers sont comptabilisées linéairement, sur la période de location, dans le compte de résultats.

Produits financiers: Les produits financiers comprennent les intérêts perçus, les dividendes perçus, les produits liés au cours des devises et les produits sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés dans le compte de résultats.

Intérêts: Les intérêts sont comptabilisés sur une base proportionnelle qui tient compte de la durée effective de

l'actif sur lequel la relation porte (la méthode du taux effectif).

Dividendes: Les dividendes sont comptabilisés au moment où l'actionnaire a reçu le droit de percevoir le paiement. Les écarts de conversion sur des activités non opérationnelles et les bénéfices provenant d'instruments de couverture pour des activités non opérationnelles sont également présentés parmi les produits financiers.

Charges

Dans le compte de résultats, les charges sont renseignées par nature. Les charges portant sur l'exercice ou sur les exercices précédents sont comptabilisées dans le compte de résultats, indépendamment du moment auquel les charges ont été payées. Les charges ne peuvent être reportées à une période ultérieure que si elles répondent à la définition d'un actif.

Achats: Les achats de marchandises, matières premières, consommables et services sont comptabilisés au prix d'acquisition, après déduction des réductions commerciales.

Recherche et développement, frais publicitaires et promotionnels et coûts de développement de systèmes:

Les frais de recherche, publicité et promotion sont comptabilisés dans le compte de résultats de l'exercice durant lequel ils ont été encourus. Les frais de développement et de développement de systèmes sont comptabilisés dans le compte de résultats de l'exercice durant lequel ils ont été encourus, s'ils ne satisfont pas au critère d'activation.

Coûts de financement: Les coûts de financement comprennent entre autres les intérêts sur les emprunts, les pertes sur change et sur les instruments de couverture et sont comptabilisés dans le compte de résultats. Les écarts de conversion des activités non opération-

nelles et les pertes sur les instruments de couverture pour des activités non opérationnelles sont également comptabilisés dans les frais de financement.

2. Périmètre de consolidation

Les comptes annuels consolidés du Groupe pour 2011 comprennent l'Entité et 20 filiales consolidées sur lesquelles l'Entité exerce son contrôle (note 34). En 2011, le groupe a créé avec les actionnaires de Stefano Toselli une coentreprise 50/50, Pasta Food Company Sp. z.o.o. En 2010 SDF Foods Ltd., Ter Beke International BV et Ter Beke Holding BV ont été mises en liquidation et ont été liquidées en 2011. Les comptes annuels consolidés pour l'exercice 2010 comprennent 23 filiales consolidées.

3. Reporting par secteur et information géographique

Ter Beke est un groupe alimentaire spécialisé dans le développement, la production et la vente de charcuterie et de plats cuisinés en Europe. Le Groupe Ter Beke employait 1.790 personnes à la fin 2011 (1.819 personnes à la fin 2010) (équivalents à plein temps au 31 décembre 2011 et nombre moyen d'intérimaires pour 2011). La structure du management du Groupe et les systèmes de reporting internes et externes sont conçus conformément à ces activités.

Le format de reporting de Ter Beke s'articule donc aussi autour de 2 groupes de produits existants :

- Le secteur d'activité «Charcuterie» développe, produit et vend une gamme de charcuterie composée de salami, jambon, volaille, jambon cuit, pâté et salaisons.
- Le secteur d'activité «Plats cuisinés» développe, produit et vend des plats

cuisinés, à savoir de la lasagne, des pizzas, des pâtes cuisinées et des sauces.

Le résultat d'un secteur comprend les recettes et les coûts directement générés par un secteur, y compris la partie des recettes et des coûts à allouer pouvant être raisonnablement attribuée au secteur. Les coûts financiers et les impôts ne sont pas attribués aux secteurs.

L'actif et le passif d'un secteur comprennent l'actif et le passif appartenant directement au secteur, y compris l'actif et le passif pouvant être raisonnablement attribués au secteur. L'actif et le passif d'un secteur sont mentionnés hors impôts. L'actif et les dettes par secteur comprennent les actifs non courants immatériels, le goodwill, les actifs non courants matériels et les éléments du fonds de roulement opérationnel. Tous les autres actifs et dettes n'ont pas été alloués aux secteurs d'activité et sont repris comme «non alloués». Les actifs et les dettes par secteur sont proposés pour élimination des positions entre les secteurs. Des conditions conformes au marché sont appliquées pour les prix de transfert entre les secteurs. Les coûts d'investissement par secteur comprennent le coût des actifs acquis dont la durée d'utilisation prévue dépasse un an. Pour ce reporting par secteur, les mêmes règles de valorisation sont utilisées que pour les comptes annuels consolidés.

Tant dans la division Charcuteries que dans la division Plats Cuisinés, nous vendons nos produits à une base de clients diversifiés parmi lesquels se trouvent la plupart des grands clients discount et retail Européens. Les chiffres d'affaires avec ces clients sont réalisés par le biais d'une diversité de contrats et produits avec des durées différentes, tant sous nos propres

marques que sous les marques des distributeurs, et dans différents pays. Bien que le portefeuille de clients soit fort diversifié, la fin intégrale de la relation avec un groupe de clients important pourrait avoir un impact important sur la gestion de notre entreprise.

Comme le chiffre d'affaires entre les deux segments est de facto immatériel, Ter Beke a choisi de rapporter uniquement le chiffre d'affaires extra-groupe.

L'information géographique de Ter Beke comprend les 5 régions géographiques où le Groupe est actif: la Belgique, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le reste de l'Europe. Le reste de l'Europe comprend la France, la Suisse, l'Espagne, le Portugal, l'Irlande, l'Autriche, le Danemark, la République tchèque et la Pologne.

La répartition du chiffre d'affaires net par région se base sur la situation géographique des clients externes. La répartition des actifs totaux et des dépenses d'investissement par région repose sur la situation géographique des actifs. Les dépenses d'investissement par secteur comprennent le coût des actifs acquis dont la durée de vie économique escomptée est supérieure à un an.

Données fondamentales par secteurs d'activités

	2011			2010		
	Charcuterie	Plats cuisinés	Total	Charcuterie	Plats cuisinés	Total
Compte de résultat du secteur						
Chiffre d'affaires du secteur	274.011	129.704	403.715	277.295	124.885	402.180
Résultat du secteur	7.195	10.451	17.646	10.078	10.410	20.488
Résultat non alloués			-2.313			-2.687
Coût net de financement			-2.713			-3.511
Impôts			-3.414			-3.832
Résultat des sociétés mises en équivalence			-200			0
Résultat consolidé			9.006			10.458
Bilan du secteur						
Actifs du secteur	160.123	64.780	224.903	158.906	66.719	225.625
Actifs non alloués			28.033			16.988
Total des actifs consolidés			252.936			242.613
Passif du secteur	59.454	26.023	85.477	57.386	31.200	88.586
Passif non alloué			167.459			154.027
Total du passif consolidé			252.936			242.613
Autres informations						
Investissements du secteur	9.486	4.217	13.703	12.464	11.319	23.783
Investissements non alloués			872			560
Total des investissements			14.575			24.343
Amortissements et frais hors caisse du secteur	10.821	6.382	17.203	11.276	7.752	19.028
Amortissements et frais hors caisse non alloués			697			672
Total des amortissements et frais hors caisse			17.900			19.700

Données fondamentales par régions géographiques

Vente à des tiers	2011	2010
Belgique	171.055	171.584
Pays-Bas	146.618	150.633
Royaume Uni	24.732	24.470
Allemagne	28.260	22.693
Autres	33.050	32.800
	403.715	402.180

Actifs par région	2011	2010
Belgique	181.989	168.737
Pays-Bas	46.669	50.808
Autres	24.278	23.068
	252.936	242.613

Investissements par région	2011	2010
Belgique	12.946	20.877
Pays-Bas	1.623	3.366
Autres	6	100
	14.575	24.343

4. Produits provenant de la vente de marchandises

	2011	2010	%
Ventes de marchandises	403.715	402.180	0,4%

Le chiffre d'affaires total du groupe a augmenté en 2011 de 0,4%, passant de 402,2 millions d'EUR à 403,7 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division Plats Cuisinés augmente de 4,8 millions d'EUR (+3,9%). Cette hausse est due surtout à la forte croissance du volume dans les lasagnes et les plats à base de pâtes.

Le chiffre d'affaires de la division Charcuterie a diminué de 3,3 millions d'EUR (-1,1%) avec un volume total stable. Cette baisse du chiffre d'affaires est due à une modification dans la répartition des produits, les volumes de vente des produits meilleur marché augmentant au détriment des volumes des produits plus chers. Les parts de marché du groupe ont augmentés sur la plupart des marchés.

5. Approvisionnements et marchandises

	2011	2010
Achats	214.248	207.204
Variation des stocks	-535	-730
Total	213.713	206.474

6. Services et biens divers

	2011	2010
Indemnisation des tiers	19.970	22.087
Entretiens et réparations	14.825	15.749
Frais marketing et ventes	17.099	17.447
Frais de transport	14.522	14.377
Energie	9.195	8.344
Loyer	5.878	5.145
Autres	3.138	3.366
Total	84.627	86.515

L'indemnisation des tiers contient principalement des frais de travail temporaire, de conseillers et administrateurs. Le compte « autres » contient e.a. des frais de bureau et des frais d'assurances.

7. Frais de personnel

Les frais de personnel s'élèvent en 2011 à 72.742 milliers d'EUR, contre 72.138 milliers d'EUR en 2010. Les frais de personnel sont ventilés comme suit :

	2011	2010
Salaires et traitements	47.996	47.785
Cotisations à la sécurité sociale	17.237	17.137
Autres frais de personnel	7.509	7.216
Total	72.742	72.138
Effectif total en équivalents temps plein (excl. intérimaires)	1.494	1.475

8. Réductions de valeur et provisions

	2011	2010
Réductions de valeur	94	36
Provisions	-242	-84
Total	-148	-48

9. Autres produits et charges opérationnels

	2011	2010
Récupération des coûts liés aux salaires	768	795
Récupération des coûts logistiques	168	114
Subsides	0	13
Bénéfice sur la vente d'actifs	85	105
Récupération d'assurances	459	376
Moins-values	-53	-263
Impôts locaux	-1.411	-1.467
Indemnisations	83	372
Autres	501	403
Total	600	448

10. Bénéfices/pertes d'exploitation

	2011	2010	%
Bénéfices / Pertes d'exploitation	15.333	17.801	-13,9%
Résultat d'exploitation non courant	0	0	
Bénéfice d'exploitation non courant (REBIT)	15.333	17.801	-13,9%

L'EBITDA chute de 4,3 millions d'EUR (-11,4%), passant de 37,5 millions d'EUR en 2010 à 33,2 millions d'EUR en 2011.

Cette chute trouve son origine principale dans la hausse, à partir du second semestre de 2010, des prix des matières premières. Vu la nature des contrats conclus par le groupe avec les clients retail importants, la répercussion de ces hausses sur les prix de vente s'effectue inévitablement avec retard.

Ter Beke investit dans la qualité de ses produits, dans l'innovation et dans la promotion de la marque Come a casa® en Belgique, ce qui a provoqué une hausse au niveau de la part de marché de la marque Come a casa® et concomitamment, a stimulé les ventes de la catégorie entière.

En même temps, le groupe déploie des efforts importants pour maîtriser et réduire les coûts dans ses filiales afin de limiter l'impact de la hausse des prix des matières premières et des coûts salariaux et énergétiques sur le résultat. Les résultats de certains investissements importants visant une efficacité accrue, ont été réalisés avec retard.

Les charges totales non décaissées ont diminuées jusqu'à 17,9 millions d'EUR. Ceci est surtout dû à des moins-values sur actifs moins importantes qu'en 2010.

Tout ceci mène à un résultat EBIT de 15,3 millions d'EUR comparé à 17,8 millions d'EUR en 2010 (-13,9%).

11. Produits financiers

	2011	2010
Renevus d'intérêts	44	13
États de change positifs	0	0
Autres	136	196
Total	180	209

12. Frais financiers

	2011	2010
Charges d'intérêts sur les emprunts	2.302	2.490
Charges d'intérêts sur le leasing	165	177
États de change négatifs	96	396
Frais bancaires	91	172
Réévaluation des instruments financiers	0	0
Autres	239	485
Total	2.893	3.720

13. Impôts

	2011	2010
Impôts sur le résultat		
Exercice	3.285	3.797
Exercices précédents	-119	135
Impôts latents		
Effet d'écarts temporaires	248	-100
Impôts totaux en compte de résultats	3.414	3.832

Le taux d'imposition en Belgique se monte à 33,99% (33,99% en 2010). Pour les autres pays, les taux d'imposition utilisés sont ceux en vigueur dans ces pays.

Rapport entre la charge d'imposition et le profit comptable

	2011	2010
Profit comptable avant impôts	12.620	14.291
Impôts aux taux d'imposition belge (2011: 33,99% et 2010: 33,99%)	4.290	4.858
Effet des différents taux d'imposition des sociétés étrangères	-654	-344
Effet des dépenses fiscalement non déductibles	524	430
Actifs et passifs d'impôt différé en résultat	0	-13
Réalisation de créances d'impôts différés non reconnu avant	-251	-715
Déduction de l'intérêt notional	-257	-466
Autres effets	-238	82
Charge fiscale réelle	3.414	3.831
Taux fiscal effectif	27,0%	26,8%

14. Goodwill

	2011	2010
Goodwill		
Début de l'exercice	36.944	38.439
Acquisitions		
Transferts et mises hors service		-1.495
Écarts de conversion		
Fin de l'exercice	36.944	36.944
Réduction de valeur spéciale		
Début de l'exercice	1.740	3.235
Réduction de valeur spéciale		
Transferts et mises hors service		-1.495
Fin de l'exercice	1.740	1.740
Valeur comptable nette	35.204	35.204

Le goodwill est produit lorsque le prix d'une combinaison d'entreprise à la date de la reprise excède l'intérêt du groupe dans la valeur nette réelle des actifs iden-

tifiables, obligations et obligations conditionnelles de la partie reprise. Le groupe a choisi d'attribuer le goodwill à ses segments.

Ce choix est basé sur le fait que les combinaisons d'entreprises acquises connaissaient jusqu'à présent un profil de risque quasi identique à celui du business préalable et/ou que les cash flows sont entièrement liés l'un à l'autre. Ces combinaisons d'entreprises ont en outre été totalement intégrées dans le segment, dès l'acquisition, de sorte qu'il est impossible de reconnaître, et encore moins de suivre, les cash flows distincts éventuels. Le rapport de management s'effectue donc au niveau du segment.

Le groupe effectue chaque année une analyse «d'impairment» de ce goodwill à l'aide de la méthode du cash flow escompté. Lorsque la valeur réalisable du segment est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur particulière doit d'abord être imputée à la valeur comptable du goodwill attribué à l'unité et ensuite à l'autre actif de l'unité, à concurrence de la valeur comptable de chaque actif dans le segment.

En 2011, ce goodwill se monte à 29.096 milliers d'EUR (2010: 29.096 milliers d'EUR) pour la charcuterie et à 6.108 milliers d'EUR (2010: 6.108 milliers d'EUR) pour les plats cuisinés.

L'analyse «impairment» susmentionnée est basée sur:

- l'évaluation budgétaire pour l'année prochaine des cash flows opérationnels propres de chaque segment distinct. Cette évaluation budgétaire résulte d'une analyse détaillée de toutes les évolutions connues et estimées du chiffre d'affaires, des marges et des coûts, adaptée à l'environnement commercial de chaque segment, avec une recherche d'équilibre entre l'audace et le réalisme.
- Ces cash flows sont extrapolés sur 5 ans, compte tenu:
 - De la croissance moyenne du chiffre d'affaires du groupe Ter Beke ces 10 dernières années. Ce pour-

centage (+2,6%) est d'ailleurs estimé comme étant réaliste par le management pour les prochaines années et les deux segments.

- De la marge EBITDA estimée. Cette marge est conforme aux projections de l'année prochaine et aux objectifs à plus long terme de chaque segment.
- De l'impôt estimé sur le cash flow opérationnel. Pour les charcuteries, il a été tenu compte d'un tarif fiscal moyen entre la Belgique et les Pays-Bas. Pour les plats cuisinés, il a été tenu compte du tarif belge supérieur. Ce calcul tient compte de l'endroit où les cash flows sont taxés.
- Pour chaque année, les cash flows calculés sont adaptés avec les investissements de remplacement nécessaires, d'après les estimations, pour maintenir opérationnel l'appareil de production en place et avec les mouvements du capital d'exploitation. Ceux-ci sont différents pour chaque segment.
- Pour la valeur résiduelle, le cash flow de la 5ème année est extrapolé sur l'avenir sans croissance.
- Tous ces cash flows sont actualisés sur base du coût moyen pondéré du capital après impôts (WACC) de 8,56% estimé par la Bank Degroof. Le calcul est basé sur un ratio fonds propres/dettes souhaité de 35/65, un taux d'imposition moyen de 29%, un rendement sur fonds propres de 11,38% et un coût brut pour les fonds de tiers de 4,7%. Les risques dans les deux segments sont suffisamment proches pour justifier un seul et même WACC.

Dans les deux divisions, la valeur réalisable dépasse significativement (plus de 50%) la valeur comptable. Cette analyse «d'impairment» n'entraîne donc pas de réductions de valeur particulières dans un segment.

Lorsque le taux d'escompte est augmenté d'1%, la différence entre la valeur réalisable estimée et la valeur comptable chute de 29% dans la charcuterie

et de 17% dans les plats cuisinés. Pour une chute de la marge EBITDA sur chiffre d'affaires de 1%, cette différence diminue respectivement de 27% et 12%.

15. Immobilisations incorporelles

	2011 Software	2011 Développement	2011 Total	2010 Software
Valeur d'acquisition				
Début de l'exercice	14.162	0	14.162	13.491
Extension du périmètre de consolidation			0	0
Acquisitions	791	156	947	702
Transferts et mises hors service	-426	0	-426	-50
Transfert de / vers d'autres postes			0	19
Fin de l'exercice	14.527	156	14.683	14.162
Amortissements				
Début de l'exercice	12.153	0	12.153	11.346
Extension du périmètre de consolidation			0	0
Amortissements *	840	0	840	808
Transferts et mises hors service	-431	0	-431	-1
Fin de l'exercice	12.562	0	12.562	12.153
Valeur comptable nette	1.965	156	2.121	2.009

En 2011, le groupe a activé pour 156 milliers d'EUR en charges pour les activités de développement pour les nouveaux produits qui seront lancés dans le courant de 2012 et 2013.

16. Immobilisations corporelles

2011	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipement	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
Valeur d'acquisition							
Début de l'exercice	101.173	218.978	2.816	3.259	81	86	326.393
Extension du périmètre de consolidation							0
Acquisitions	989	11.790	168			680	13.627
Transferts et mises hors service	-5.687	-7.019	-215	-1.295			-14.216
Transfert de / vers d'autres postes		46	5			-51	0
Écarts de change							0
Fin de l'exercice	96.475	223.795	2.774	1.964	81	715	325.804
Amortissements							
Début de l'exercice	50.810	151.620	2.455	2.977	81	0	207.943
Extension du périmètre de consolidation							0
Amortissements*	3.248	14.383	128	133			17.892
Transferts et mises hors service	-2.624	-6.994	-215	-1.208			-11.041
États de change							0
Fin de l'exercice	51.434	159.009	2.368	1.902	81	0	214.794
Réduction de valeur spéciales							
Début de l'exercice	2.997	445	2	0	0	0	3.444
Extension du périmètre de consolidation							0
Dotations*							0
Reprises*							0
Transferts et mises hors service	-1.200						-1.200
Fin de l'exercice	1.797	445	2	0	0	0	2.244
Subsides nets en capital							
Début de l'exercice	478	2.521	33	0	0	0	3.032
Extension du périmètre de consolidation							0
Nouvelles attributions							0
Autres		16					16
Amortissements*	-80	-597	-8				-685
Fin de l'exercice	398	1.940	25	0	0	0	2.363
Valeur comptable nette au 31 décembre 2011	42.846	62.401	379	62	0	715	106.403

2010	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipement	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
Valeur d'acquisition							
Début de l'exercice	100.624	198.976	3.274	3.596	81	271	306.822
Extension du périmètre de consolidation							0
Acquisitions	657	22.734	164	0	0	86	23.641
Transferts et mises hors service	-829	-1.835	-522	-755	0	-110	-4.051
Transfert de / vers d'autres postes	721	-897	-100	418	0	-161	-19
Écarts de change							0
Fin de l'exercice	101.173	218.978	2.816	3.259	81	86	326.393
Amortissements							
Début de l'exercice	47.261	138.970	2.824	2.845	80	0	191.980
Extension du périmètre de consolidation							0
Amortissements*	3.610	14.484	153	365	1		18.613
Transferts et mises hors service	-61	-1.834	-522	-233			-2.650
États de change							0
Fin de l'exercice	50.810	151.620	2.455	2.977	81	0	207.943
Réduction de valeur spéciales							
Début de l'exercice	2.027	715	2	0	0	0	2.744
Extension du périmètre de consolidation							0
Dotations*	700						700
Reprises*	270	-270					0
Transferts et mises hors service							0
Fin de l'exercice	2.997	445	2	0	0	0	3.444
Subsides nets en capital							
Début de l'exercice	534	2.772	34	0	0	0	3.340
Extension du périmètre de consolidation							0
Nouvelles attributions							0
Autres		65					65
Amortissements*	-56	-316	-1				-373
Fin de l'exercice	478	2.521	33	0	0	0	3.032
Valeur comptable nette au 31 décembre 2010	46.888	64.392	326	282	0	86	111.974

Dans le cadre de l'accord de reprise des branches d'activité Pronto, Les Nutons et l'Ardennaise de Unilever Belgium SA, un bail emphytéotique d'une durée de 99 ans a été conclu en juillet 1996 pour l'utilisation de terrains et de bâtiments. La partie des bâtiments est reprise comme leasing financier et la partie des terrains comme leasing opérationnel.

Les lignes marquées par * dans les notes 15 et 16 sont reprises dans le montant des amortissements et réductions de valeurs spéciales des immobilisations dans le compte de résultats.

En 2011, Ter Beke a investi un montant de 14,6 millions d'EUR. Les investissements concernent surtout une phase subséquente des investissements dans l'automatisation de la production de pâté à Wommelgem et la poursuite des investissements dans l'efficacité et les adaptations structurelles dans les différents sites du groupe.

17. Coentreprises selon la méthode de mise en équivalence

L'entreprise française Stefano Toselli (Caen, Normandie) et l'entreprise belge cotée en bourse Ter Beke ont décidé de commercialiser ensemble des lasagnes et repas de pâtes fraîches réfrigérés en Europe centrale et de l'Est. Le business plan prévoit également la construction d'un site de production automatisé en Europe centrale, qui produira exclusivement pour le marché d'Europe centrale et de l'Est. YHS Holdings («YHS»), la société holding qui contrôle Stefano Toselli, et Ter Beke ont créé une coentreprise 50/50. Les accords prévoient pour Ter Beke une option d'achat sur la part de YHS dans la coentreprise ainsi que sur les actions de Stefano Toselli. Les formules d'évaluation des options d'achat, qui pourront être levées en 2018, sont basées sur le cash flow et sur des multiples généralement appliqués. Dans le cadre de la collaboration à long terme entre les partenaires, Ter Beke a octroyé un prêt de 5 millions d'EUR à YHS.

Le 22 juin 2011, cette coentreprise a été créée à Opole (Pologne), sous le nom de Pasta Food Company. Le

groupe reprend la coentreprise sur base de la méthode de la mise en équivalence. Les investissements sont repris au bilan à concurrence de la part du groupe (50%) dans les fonds propres de la coentreprise. Le bilan non audité et le compte de résultats de la coentreprise se présentent comme suit (en '000 EUR):

	2011
Services et biens divers	-404
Intérêts	4
Résultat après impôts	-400
Bilan	2011
Immobilisations corporelles	936
Créances	176
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.036
Total de l'actif	9.148
Fonds propres	8.662
Dettes commerciales	486
Total du passif	9.148

En 2010, le groupe n'avait pas d'intérêts dans les coentreprises.

18. Autres créances à long terme

	2011	2010
Créances et cautions au comptant	133	136
Total	133	136

19. Créances à long terme à intérêts

Dans le cadre de la collaboration à long terme entre les partenaires de la coentreprise (voir note 17), le groupe a octroyé un prêt de 5 millions d'EUR à YHS. Ce prêt est porteur d'intérêts et est garanti par un gage sur les parts détenues par YHS dans la coentreprise. Ce prêt échoit le 31 mars 2018.

	2011	2010
Créances à long terme à intérêts	5.000	0
Total	5.000	0

20. Actifs et passifs d'impôt différé

Les actifs et passifs d'impôt différé peuvent être affectés aux rubriques suivantes:

	2011	2010
Dettes	-40	306
Actifs immobilisés corporels	8.250	8.121
Créances	561	43
Provisions	-270	-218
Pertes reportées déduites d'autres postes	-131	-131
Passifs et actifs d'impôt différé	8.370	8.121

En 2011, le groupe n'a pas reconnu pour 8.068 milliers d'EUR (7.598 milliers d'EUR en 2010) d'actifs d'impôt différé sur les pertes fiscalement reportables et 416 milliers d'EUR (256 milliers d'EUR en 2010) sur la déduction de l'intérêt notionnel parce qu'il n'avait pas de certitude suffisante que ces derniers seraient réalisés dans un avenir proche. Les pertes fiscalement reportables sont sans limite reportable dans le temps, la déduction reportable de l'intérêt notionnel n'est reportable que pour 7 ans. A partir de 2011, la partie non utilisée de l'intérêt notionnel de l'année ne sera plus reportable.

21. Stocks

	2011	2010
Approvisionnements	15.426	14.618
En cours de fabrication	3.726	3.756
Produits finis	5.106	5.234
Marchandises	146	204
Total	24.404	23.812

22. Créances commerciales et autres

	2011	2010
Créances commerciales	57.441	56.432
Subsides à recevoir	1.396	1.400
TVA à réclamer	2.178	2.222
Impôts à réclamer	790	63
Créance vente bâtiment Pays-Bas	916	0
Comptes de régularisation	1.990	1.928
Intérêts à recevoir	20	0
Indemnité à recevoir	40	0
Emballages consignés	4.090	2.284
Autres	737	363
Total	69.598	64.692

Nos créances commerciales ne portent pas intérêt. Le nombre moyen de jours de crédit commercial s'élève à 52 jours pour le groupe (2010 : 51 jours). Ce nombre de jours est déformé à cause d'un fort chiffre d'affaires au quatrième trimestre des deux années.

102 milliers d'EUR de réductions de valeur sur créances commerciales enregistrées, sont intégrés comme coûts dans le compte de résultats en 2011 (48 milliers d'EUR en 2010).

23. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	2011	2010
Actifs financiers à court terme	0	1.170
Comptes à vue	5.730	3.609
Caisse	12	7
Total	5.742	4.786

24. Fonds propres

Les différentes composantes des fonds propres ainsi que les modifications entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011 sont renseignées dans l'état des variations de capitaux propres.

Capital

Le capital social de l'Entité au 31 décembre 2011 se monte à 4.903 milliers d'EUR, répartis en 1.732.621 actions ordinaires totalement souscrites, sans valeur nominale. Toutes ces actions donnent droit à un dividende et disposent du même droit de vote.

Réserve pour actions propres

La réserve pour actions propres comprend la valeur d'acquisition des actions propres détenues par le Groupe. Au 31 décembre 2011, le Groupe détenait 0 actions propres, contre 1.623 actions propres au 31 décembre 2010.

Écarts de conversion

Les écarts de conversion comprennent aussi bien les écarts de conversion découlant de la conversion des comptes annuels des activités étrangères non considérées comme des activités exercées par l'Entité elle-même, que les écarts de conversion résultant de la conversion des obligations couvrant l'investissement net de l'Entité dans une entité étrangère.

Dividendes

Le 28 février 2012, le Conseil d'administration a proposé le paiement de 4.331.552,50 d'EUR ou de 2,50 d'EUR par action. Le dividende n'a pas encore été alloué par l'Assemblée Générale des actionnaires de Ter Beke et n'est donc pas encore pris en compte.

25. Rétribution du personnel

Provisions pour les retraites et obligations similaires

Le Groupe et ses filiales prévoient des plans de retraite et d'autres avantages pour le personnel. Au 31 décembre 2010, la dette nette totale concernant les plans de retraite et les obligations similaires, y compris les primes de licenciement, se montaient à 1.566 milliers d'EUR. Au 31 décembre 2011, elles étaient de 1.510 milliers d'EUR.

	Obligations similaires sous IAS 19 Defined benefit plan	Autres provisions	Provisions totales
1^{er} janvier 2010	1.377	315	1.692
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	80		80
Charges d'intérêts	88		88
Effet actuariel			0
Paiements		-125	-125
Dotations et reprises	-119	35	-84
Autres	140		140
31 décembre 2010	1.566	225	1.791
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	92		92
Charges d'intérêts	80		80
Effet actuariel			0
Paiements			0
Dotations et reprises	-175	-67	-242
Autres	-53		-53
31 décembre 2011	1.510	158	1.668

IAS 19	2011	2010
Obligations reprises au bilan concernant les régimes de retraite à prestations définies	1510	1.566
Non reconnus dans le bilan		
Coût des services passés	-24	-28
Régimes de retraite à prestation définies	1.534	1.593
Obligation nette / (actif)	1.510	1.566
Dont obligations	1840	1.861
Dont actifs du plan	-330	-295
Montants repris au compte de résultats:		
Coût actuel du service	111	92
Coût financier	80	88
Résultat attendu des actifs du plan	-13	-12
(Gains) / pertes actuariels repris	39	293
Coût des services passés	-19	-19
Pertes / (gains) de toute limitation ou réduction de régime	0	0
Coût repris au compte de résultats concernant les régimes de retraite à prestations définies	198	442
Valeur actuelle de l'obligation brute au début de l'année	1.861	1.652
Cotisations de l'employeur	-153	-204
Coût actuel du service	198	442
Autres	-66	-29
Valeur actuelle de l'obligation brute à la fin de l'année	1.840	1.861
Valeur réelle de l'obligation brute au début de l'année	-295	-275
Cotisations attendues de l'employeur	-131	-198
Bénéfices payés attendus (hors intérêts)	130	204
Résultat attendu des actifs du plan	-14	-12
Résultat attendu des actifs du plan à la fin de l'année	-310	-281
Valeur réelle des actifs du plan à la fin de l'année	-330	-295
Justes cotisations de l'employeur	-153	-204
Justes bénéfices payés	127	194
Gains actuariels (pertes) sur les actifs du plan	4	1

Régimes à prestations définies

Pour les plans à prestations définies liés à la rémunération du personnel, les sociétés Ter Beke paient des cotisations à des fonds de retraite et d'assurance publics ou privés. Une fois le montant payé, les sociétés du Groupe n'ont plus d'obligation de paiement. Les cotisations périodiques forment un coût pour l'exercice au cours duquel elles sont dues. En 2011, ce coût a représenté 1.846 milliers d'EUR. En 2010, il était de 1.961 milliers d'EUR.

Les autres provisions se composent de provisions pour restructuration constituées et indemnités de licenciement. Les frais concernant IAS 19 sont comptabilisés sous coûts de personnel. La partie intérêts est inclus dans le résultat financier.

26. Obligations portant intérêt

2011	Dans l'année	Echéance entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations portant intérêt				
Institutions de crédit	30.329	32.559	7.417	70.305
Dettes de leasing	35	21	0	56
Total	30.364	32.580	7.417	70.361

2010	dans l'année	Echéance entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
Obligations portant intérêt				
Institutions de crédit	21.344	36.190	4.212	61.746
Dettes de leasing	152	56	0	208
Total	21.496	36.246	4.212	61.954

Les emprunts aux institutions de crédit comprennent:

- des crédits à long terme avec taux fixe pour un montant de 32.605 milliers d'EUR;
- des crédits à long terme à taux révisable sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 26.100 milliers d'EUR;
- des crédits à court terme sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 11.600 milliers d'EUR.

	2011	2010
Prêts à un taux d'intérêt fixe	4,07%	4,43%
Prêts à un taux d'intérêt variable	2,79%	2,10%

Les paiements minimaux aux institutions de crédit (intérêts inclus) en 2011 étaient de:

	2011	2010
- à moins d'un an	32.148	23.265
- à plus d'un an et moins de 5 ans	35.090	38.432
- à plus de 5 ans	8.017	4.421

Le Groupe dispose de lignes de crédit à court terme suffisantes pour couvrir ses besoins à court terme. Aucun actif n'a été engagé ni aucune garantie n'a été donnée par des tiers pour l'obtention des obligations susmentionnées auprès des institutions de crédit. Les conventions financières sont basées sur le rapport dette nette / EBITDA et le ratio capitaux propres consolidés / total des actifs consolidés. En 2011 et 2010 le groupe répond à ces conventions.

Les paiements minimaux des leasings financiers (intérêts inclus) sont :

	2011	2010
- à moins d'un an	37	159
- à plus d'un an et moins de 5 ans	21	59
- à plus de 5 ans	0	0

Le Groupe lease certains actifs au moyen d'un leasing financier. La durée moyenne est de 3 ans. Les intérêts sont déterminés en début de contrat. Tous les leasings comprennent un schéma de remboursement fixe. Dans tous les cas, l'actif concerné est la propriété juridique de la société de leasing.

27. Dettes commerciales et autres postes à payer

	2011	2010
Dettes commerciales	57.372	60.269
Dividendes	106	103
Autres	5.395	5.167
Total	62.873	65.539

La plupart des dettes commerciales ont une échéance de 60 jours ou 30 jours date de facture.

28. Risques dérivants d'instruments financiers

L'exposition à des risques liés aux taux d'intérêt et aux taux de change est une conséquence du déroulement normal des activités du Groupe. Les instruments financiers dérivés sont utilisés pour limiter ces risques. La politique du Groupe interdit l'usage d'instruments financiers dérivés à des fins commerciales.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux est le risque de variation de l'instrument financier en fonction des modifications des taux d'intérêt sur le marché.

En 2001, l'entreprise a conclu un CAP, qui réduit à concurrence de 5.000 milliers d'EUR la hausse du taux d'intérêt à un tarif prépayé jusqu'à la fin de 2015. Le valeur de marché au 31 décembre 2011 est de 34 milliers d'EUR.

En 2010, la société n'a pas souscrit d'assurance spécifique pour ce risque.

Risque de change

Le risque de change provient des variations possibles de valeur des instruments financiers suite à des fluctuations des cours. Le Groupe est exposé à un risque de change sur les ventes, les achats et les intérêts exprimés dans une autre devise que la monnaie locale de la société (Livre Sterling, ...). Au 31 décembre 2011, le groupe avait une position nette en Livre Sterling de 2.451 mille £, au 31 décembre 2010, elle avait une position nette de 2.408 mille £. Le 31 décembre 2011, le groupe avait comme assurance contre le risque de change un contrat d'option pour vente de 3.100 mille Livre Sterling contre EUR et des contrats à terme pour vente de 2.235 mille Livre Sterling contre EUR. Le 31 décembre 2010, le groupe avait un contrat d'option pour vente de 2.125 mille Livre Sterling contre

EUR et des contrats à terme pour vente de 5.045 mille Livre Sterling contre EUR.

Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une des parties contractantes ne remplisse pas ses obligations portant sur l'instrument financier, ce qui peut créer une perte pour l'autre partie. Tant dans la division Charcuteries que dans la division Plats Cuisinés, nous vendons nos produits à une base de clients diversifiés parmi lesquels se trouvent la plupart des grands clients discount et retail Européens. Les chiffres d'affaires avec ces clients sont réalisés par le biais d'une diversité de contrats et produits avec des durées différentes, tant sous nos propres marques que sous les marques des distributeurs, et dans différents pays. Le management a conçu une politique de crédit et l'exposition au risque de crédit est suivie en permanence.

- Risque de crédit sur créances commerciales: Les risques de crédit sont constamment suivis pour tous les clients.
- Risques de crédit sur les liquidités et les emprunts à court terme: Les

emprunts à court terme sont pris sur la base de documents parfaitement négociables ou en dépôts à terme fixe auprès de banques réputées.

- Transactions avec des instruments financiers dérivés: Les transactions avec des instruments financiers dérivés ne sont autorisées qu'avec des partenaires disposant d'une haute solvabilité.

Pour tous ces risques le total du bilan est le risque de crédit maximal. Les créances commerciales sont soumises aux échéances normales. Par date de clôture il n'y a pas de soldes impayés importants échus.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité contient le risque que le groupe ne pourrait pas respecter ses obligations financières. Le groupe limite ce risque en surveillant de façon permanente le cash flow et en prenant soin qu'il y ait assez de facilités de crédit. Voir également note 26.

29. Leasing opérationnel

Le Groupe loue ses voitures et quelques camionnettes dans le cadre de quelques leasings opérationnels. Fin 2010 le groupe a conclu un accord de leasing opérationnel pour une nouvelle plate-forme logistique à Wijchen ou

Ter Beke centralisera toutes les activités de tranchage de Langeveld/Sleegers et toutes les activités logistiques du groupe aux Pays-Bas. Les paiements futurs liés à ce leasing opérationnel non révocable se montent à:

	2011	2010
- à moins d'un an	2.182	2.099
- à plus d'un an et moins de 5 ans	7.281	7.183
- à plus de 5 ans	14.083	15.536
Total	23.546	24.818

30. Droits et obligations non reprises au bilan

Le Groupe n'a pas fourni de garantie pour des dettes ou des obligations vis-à-vis de tiers.

Le total des obligations commerciales dans le cadre d'importants

projets d'investissements pour lesquels les contrats respectifs ont déjà été attribués ou les commandes placées se montaient au 31 décembre 2011 à 885 milliers d'EUR (en 2010: 1.380 milliers d'EUR).

31. Transactions avec des parties liées

Transactions avec des administrateurs et membres du comité de direction

La politique de rémunération a été préparée par le Comité de rémunération et de nomination et approuvée par le Conseil d'administration. Les rémunérations des administrateurs exécutifs et membres du Comité Exécutif comportent une partie fixe, une partie variable définie en fonction d'une évaluation du Comité de rémunération

et de nomination et des incitatifs à long terme, comme la pension. A partir du 1er janvier 2006, la politique de rémunération a été reprise comme partie intégrante de la Charte de gouvernance d'entreprise du Groupe.

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Comité Exécutif pour l'exercice 2011 peuvent être résumées comme suit :

en million eur	2011	2010
Rémunération des Administrateurs de Ter Beke SA pour leur mandat d'Administrateur	0,2	0,2
Coût total pour le Groupe des membres du Comité Exécutif du Groupe, à l'exclusion de la rémunération d'Administrateur de Ter Beke SA	2,1	2,6

Nous référons également au rapport des rémunérations dans la déclaration de gouvernance d'entreprise (voir plus haut).

Transactions avec d'autres parties

Les transactions avec les parties liées concernent principalement des transactions commerciales et sont basées sur le principe «at arm's length». Les frais et les recettes concernant ces transactions sont immatérielles, dans le cadre des comptes annuels consolidés.

En 2010 et 2011, la Société n'a reçu aucune notification des administrateurs ni des directeurs en matière de transactions liées, comme prévu dans la Charte de gouvernance d'entreprise. Pour l'ap-

plication du règlement en matière de conflits d'intérêts (articles 523 et 524 Code Soc.), nous renvoyons le lecteur au chapitre de la Charte de gouvernance d'entreprise du rapport annuel.

En 2011, 237 milliers d'EUR ont été répercutés à la Pasta Food Company (coentreprise en Pologne).

32. Bénéfice par action

Bénéfice ordinaire par action

Le calcul du bénéfice ordinaire par action est basé sur un revenu net à allouer aux actionnaires ordinaires de 9.006 milliers d'EUR (2010: 10.458 milliers d'EUR) et un nombre moyen d'actions ordinaires en circulation durant l'année

de 1.732.621 (2010: 1.732.621). 0 d'actions propres au 31 décembre 2011 n'ont pas été prises en compte (1.623 au 31 décembre 2010)

Le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation a été calculé comme suit:

Calcul du bénéfice par action	2011	2010
Nombre d'actions ordinaires en circulation au 1 ^{er} janvier de l'exercice	1.732.621	1.732.621
Effet des actions ordinaires émises	0	0
Nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au 31 décembre de l'exercice	1.732.621	1.732.621
Bénéfice net	9.006	10.458
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice par action	5,20	6,04

Bénéfice dilué par action

Lors du calcul du bénéfice par action après dilution, le nombre moyen d'actions ordinaires est adapté pour tenir compte de toutes les actions ordinaires

potentielles pouvant entraîner une dilution.

Il n'y a pas en 2011 et 2010 d'actions ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution.

Calcul du bénéfice par action après dilution	2011	2010
Bénéfice net	9.006	10.458
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Effet de dilution des plans de warrants	0	0
Nombre moyen adapté d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice dilué par action	5,20	6,04

33. Impact des regroupements d'entreprises

En 2011 et 2010, il n'y avait pas de regroupement d'entreprises.

34. Entreprises du groupe

La société mère du Groupe, Ter Beke SA - Beke 1 - 9950 Waarschoot/Belgique, est au 31 décembre 2011,

directement ou indirectement, la société mère des entreprises suivantes:

Nom et adresse complète de l'entreprise	% effectif de participation
Ter Beke Vleeswarenproduktie NV Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - Belgique	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
FreshMeals Nederland BV Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
FreshMeals Ibérica SL - Via de las Dos Castillas , 33 Complejo Empresarial Atica, Edificio 6, Planta 3a, Oficina B1, 28224 Pozuelo de Alarcon, Madrid - Espagne	100
Ter Beke Luxembourg SA 534, rue de Neudorf - 2220 Luxembourg - Luxembourg	100
Les Nutons SA Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - Belgique	100
N.S. Vamos et Cie SA Chaussée de Wavre 259 A, 4520 Wanze - Belgique	100
Come a Casa SA Chaussée de Wavre 259 A , 4520 Wanze - Belgique	100
Ter Beke France SA - Zone Espace Leaders, 428 allée de Marigny, 74540 Alby-sur-Chéran - France	100
Berkhout Langeveld BV Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
Langeveld/Sleegers BV Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
TerBeke-Pluma NV Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - Belgique	100
Pluma NV Antoon Van der Pluymstraat 1, 2160 Wommelgem - Belgique	100
Binet SA - Route de Hermée 2, 4040 Herstal - Belgique	100
TerBeke-Pluma UK Ltd Hillbrow Road, Esher, Surrey KT10 9NW - UK	100
Pluma Fleishwarenvertrieb GmbH Nordstrasse 30, 47798 Krefeld - Allemagne	100
TerBeke-Pluma Nederland BV Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
FreshMeals NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
H.J. Berkhout Verssnijlign BV Scheepmakerstraat 5 , 2984 BE Ridderkerk - Pays-Bas	100
Pasta Food Company Sp. z.o.o. Aleje Jerozolimskie 56C - 00-803 Warszawa - Polen	50

35. Événements postérieurs à la fin de l'exercice

Il n'y a pas d'événements postérieurs à la fin de l'exercice.

36. Rémunération du commissaire

Pour l'année comptable 2011, le commissaire et les sociétés avec lesquelles le commissaire forme un partenariat ont facturé au groupe des honoraires additionnels pour un montant de 26 milliers d'EUR. Ces honoraires concernent principalement des consultations en matière d'impôts. Dans le cadre de l'audit du groupe Ter Beke, le commissaire a facturé un honoraire de 209 milliers d'EUR.

Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA

Bilan

	2011	2010
Actifs non courants	91.579	86.888
I. Frais de lancement	0	0
II. Immobilisations incorporelles	0	0
III. Immobilisations corporelles	1.887	1.727
IV. Immobilisations financières	89.692	85.161
Actifs courants	92.224	86.903
V. Créances à plus d'un an	5.020	20
VI. Stocks	0	0
VII. Créances à 1 an au plus	86.491	84.709
VIII. Placements financiers	0	1.264
IX. Fonds disponibles	430	684
X. Comptes de régularisation	283	226
Total de l'actif	183.803	173.791
Fonds propres	77.527	78.567
I. Capital	4.903	4.903
II. Primes d'émission	48.288	48.288
IV. Réserves	3.360	3.360
<i>Réserves légales</i>	649	649
<i>Réserves indisponibles</i>	1.551	1.551
<i>Réserves immunisées</i>	679	679
<i>Réserves disponibles</i>	481	481
V. Résultat reporté	20.976	22.016
Provisions et impôts différés	0	0
Dettes	106.276	95.224
X. Dettes à plus d'un an	9.000	0
XI. Dettes à 1 an au plus	97.235	95.223
XII. Comptes de régularisation	41	1
Total du passif	183.803	173.791

Comptes de résultats

	2011	2010
Revenus d'exploitation	11.859	11.465
Chiffre d'affaires	0	0
Variation des en-cours de fabrication	0	0
Production immobilisée	0	0
Autres revenus d'exploitation	11.859	11.465
Frais d'exploitation	11.353	10.974
Approvisionnements et marchandises	0	0
Services et biens divers	7.514	7.032
Traitements, charges sociales et retraites	3.118	3.270
Amortissements et réductions de valeurs sur les immobilisations incorporelles et corporelles	712	663
Réduction de valeurs sur en-cours et créances commerciales	0	0
Provisions pour risques et charges	0	0
Autres frais d'exploitation	9	9
Résultat d'exploitation	506	491
Revenus financiers	4.299	2.305
Frais financiers	-968	-327
Résultat d'exploitation ordinaire avant impôts	3.837	2.469
Revenus exceptionnels	0	21.345
Frais exceptionnels	-1	0
Bénéfice avant impôts	3.836	23.814
Impôts sur le résultat	-545	-409
Résultat de l'exercice après impôts	3.291	23.405

Les règles de valorisation et de conversion des comptes annuels statutaires de la société mère sont conformes aux normes belges (BE GAAP). Les comptes annuels consolidés sont conformes à l'IFRS. Les deux règles de valorisation divergent fortement.

Le commissaire a remis une attestation sans réserve des comptes annuels de Ter Beke SA.

La version intégrale des comptes annuels, le rapport sans réserves du commissaire ainsi que le rapport annuel non consolidé, qui n'est pas repris intégralement ici, seront publiés suivant les dispositions législatives et peuvent être obtenus gratuitement sur demande.



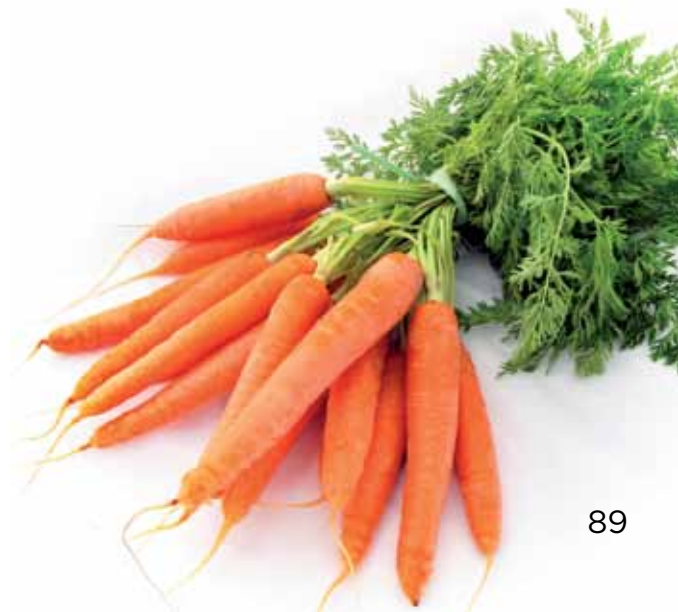
Déclaration des personnes responsables

Les soussignés, Marc Hofman, Administrateur Délégué, et René Stevens, Chief Financial Officer, déclarent que, à leur connaissance:

- les comptes annuels pour les exercices 2011 et 2010, établis conformément aux International Financial Accounting Standards («IFRS»), reflètent fidèlement le patrimoine, la situation financière et les résultats de Ter Beke SA et des entreprises intégrées dans la consolidation;
- le rapport annuel reflète fidèlement le développement et les résultats de l'entreprise et la position de Ter Beke SA et des entreprises intégrées dans la consolidation, et fournit la description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

René Stevens
Chief Financial Officer

Marc Hofman
Administrateur Délégué



Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés*

Ter Beke SA

Rapport du commissaire sur les états financiers consolidés sur l'exercice clôturé le 31 décembre 2011 présenté à l'assemblée générale des actionnaires

Aux actionnaires

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre du mandat de commissaire qui nous a été confié. Ce rapport inclut notre opinion sur les états financiers consolidés ainsi que la mention complémentaire requise.

Attestation sans réserve des états financiers consolidés

Nous avons procédé au contrôle des états financiers consolidés de Ter Beke SA (la «société») et de ses filiales (conjointement le «groupe»), établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne et avec les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces états financiers consolidés comprennent le bilan consolidé clôturé le 31 décembre 2011, le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives 1 à 36. Le bilan consolidé s'élève à 252.936 (000) EUR et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à 9.006 (000) EUR.

L'établissement des états financiers consolidés relève de la responsabilité du conseil d'administration. Cette responsabilité comprend entre autres: la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère des états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, le choix et l'application de méthodes comptables appropriées ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers consolidés sur base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle conformément aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique, telles qu'édictées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces normes de révision requièrent que notre contrôle soit organisé et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Conformément aux normes de révision précitées, nous avons mis en œuvre des procédures de contrôle en vue de recueillir des éléments probants

* Le texte original de ce rapport a été rédigé en néerlandais.



concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix de ces procédures relève de notre jugement, y compris l'évaluation du risque que les états financiers consolidés contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans le cadre de cette évaluation de risque, nous avons tenu compte du contrôle interne en vigueur dans le groupe pour l'établissement et la présentation sincère des états financiers consolidés afin de définir les procédures de contrôle appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe. Nous avons également évalué le bien-fondé des méthodes comptables, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la société, ainsi que la présentation des états financiers consolidés dans leur ensemble. Enfin, nous avons obtenu du conseil d'administration et des préposés de la société les explications et informations requises pour notre contrôle. Nous estimons que les éléments probants recueillis, fournissent une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

A notre avis, les états financiers consolidés donnent une image fidèle de la situation financière du groupe au 31 décembre 2011, et de ses résultats et flux de trésorerie pour l'année clôturée à cette date, conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Mention complémentaire

L'établissement et le contenu du rapport de gestion sur les états financiers consolidés relèvent de la responsabilité du conseil d'administration.

Notre responsabilité est d'inclure dans notre rapport la mention complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de l'attestation des états financiers consolidés:

- Le rapport de gestion sur les états financiers consolidés traite des informations requises par la loi et concorde avec les états financiers consolidés. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels le groupe est confronté, ainsi que de sa situation, de son évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur son développement futur. Nous pouvons néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat.

Kortrijk, le 13 avril 2012

Le commissaire

DELOITTE Bedrijfsrevisoren

SC s.f.d. SCRL

Représentée par

Dirk Van Vlaenderen

Kurt Dehoorne



Information sur la bourse et les actionnaires

Cotation de l'action

Le 31 décembre 2011, le capital social de Ter Beke était représenté par 1.732.621 actions. Les actions sont cotées sur le marché au comptant (marché continu) d'Euronext Bruxelles (symbole: TERB). Afin d'encourager la liquidité de l'action, un accord de liquidity provider est conclu depuis 2001 avec Bank Degroof. La structure de l'actionnariat a été reprise dans la déclaration de gouvernance d'entreprise (voir plus haut).

Instruments liés aux actions

Au 31 décembre 2011, il n'y a pas d'instruments liés aux actions, comme des stock options ou des warrants, en circulation.

Dividende

Ter Beke a pour objectif d'offrir à ses actionnaires un rendement compétitif sur le marché par le paiement annuel d'un dividende. Pour 2011, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale du 31 mai 2012 de distribuer un dividende brut de 2,50 EUR par action (identique au dividende payé en 2010).

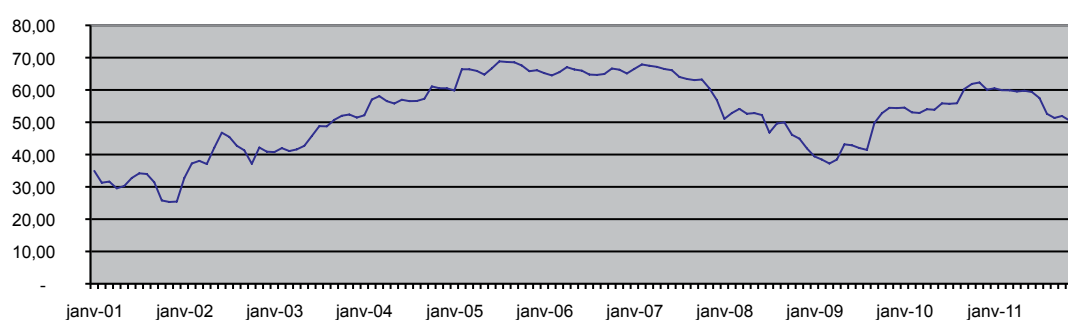
Moyennant l'approbation de l'Assemblée Générale du 31 mai 2012, le dividende net par action est déclaré payable à partir du 15 juin 2012 sur remise du coupon n° 23 aux guichets de BNP Paribas Fortis, KBC, ING, Bank Degroof et Petercam SA.

TERB
LISTED
NYSE
EURONEXT



Évolution du cours

Le cours de l'action Ter Beke peut toujours être consulté immédiatement sur les sites web: www.terbeke.com et www.euronext.com.



Suivi par les analystes financiers

L'action Ter Beke a été suivie en 2011 par les analystes de Bank Degroef et KBC Securities. Les rapports des analystes ont été publiés sur le site web de Ter Beke www.terbeke.com, rubrique Investor Relations.

Propositions à l'Assemblée Générale

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale du 31 mai 2012 :

- d'approuver les comptes annuels au 31 décembre 2011 et de marquer son accord pour le traitement des résultats. Le résultat non consolidé de l'exercice se monte à 3.291.127,38 EUR;
- d'attribuer un dividende brut de 2,50 EUR par action, payable à partir du 15 juin 2012 (cotation ex-coupon le 12 juin 2012);
- de prolonger le mandat d'administrateur, pour une période de quatre ans prenant cours après l'Assemblée Générale du 31 mai 2012 et se terminant à l'Assemblée Générale de 2016, de Marc Hofman, Eddy Van der Pluym et de la SPRL Louis Verbeke, représentée de façon permanente par Louis-H. Verbeke;
- de donner décharge aux membres du Conseil d'administration et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2011;
- de décider par vote séparé du rapport de rémunération;
- d'approuver la rémunération annuelle fixe des administrateurs pour l'exercice de leur mandat en 2012, pour un montant de 207 milliers d'EUR.

Calendrier financier

Déclaration intermédiaire Q1 2012	Le 11 mai 2011 avant l'ouverture de la bourse
Assemblée Générale	Le 31 mai 2012 à 11h
Cotation de l'action ex-coupon	Le 12 juin 2012
Mise au paiement dividende	Le 15 juin 2012
Résultats du premier semestre 2012	Le 31 août 2012 avant l'ouverture de la bourse
Déclaration intermédiaire Q3 2012	Le 9 novembre 2012 avant l'ouverture de la bourse
Résultats annuels 2012	Au plus tard le 30 avril 2013

Informations de contact

TER BEKE SA

Beke 1 - B-9950 Waarschoot

RPR Gent 0421.364.139

E-mail: info@terbeke.be

Website: www.terbeke.com

Plats Cuisinés

SA FRESHMEALS

Beke 1 - B-9950 Waarschoot

RPR Gent 0884.649.304

SA LES NUTONS

Chaussée de Wavre 259a - B-4500 Wanze

RPM Huy 0442.475.396

Exploitationsetel: 5 Chemin Saint-Antoine,
6900 Marche-en-Famenne

N.S. VAMOS ET CIE SA

Chaussée de Wavre 259a - B-4500 Wanze

RPM Huy 0427.663.397

COME A CASA SA

Chaussée de Wavre 259a - B-4500 Wanze

RPM Huy 0446.434.778

SA TER BEKE FRANCE

Zone Espace Leaders

428 Allée de Marigny

F-74540 Alby-sur-Chéran

RCS Annecy 309 507 176

FRESHMEALS IBERICA S.L.

Complejo Empresarial Atica

Edificio 6, planta 3a, Oficina B1

E-28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

ES B 82656521

FRESHMEALS NEDERLAND BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen

KvK Utrecht 200.53.817

PASTA FOOD COMPANY

Al. Jerozolimskie 56C

00-803 Warszawa

Poland

KRS 0000403908

Charcuterie

SA TERBEKE-PLUMA

Antoon Van der Pluymstraat 1 - B-2160 Wommelgem

RPR Antwerpen 0475.089.271

SA PLUMA

Antoon Van der Pluymstraat 1 - B-2160 Wommelgem

RPR Antwerpen 0404.057.854

SA BINET

Route de Hermée 2 - B-4040 Herstal

RPM Herstal 0454.335.528

SA TER BEKE VLEESWARENPRODUKTIE

Beke 1 - B-9950 Waarschoot

RPR Gent 0406.175.424

SA HEKU

Ondernemingenstraat 1 - B-8630 Veurne

RPR Veurne 0436.749.725

BERKHOUT LANGEVELD BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen

KvK Limburg Noord 12032497

LANGEVELD/SLEEGERS BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen

KvK Limburg Noord 12036519

H.J. BERKHOUT VERSSNIJLIJN BV

Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk

KvK Rotterdam 24140598

TERBEKE-PLUMA UK LTD

Hillbrow House - Hillbrow Road

Esher Surrey - UK-KT10-9NW

Company House n° 1935226

PLUMA FLEISCHWARENVERTRIEB GMBH

Nordstrasse 30 - D-47798 Krefeld

117 / 5830 / 1047 - DE 123 114 501

TERBEKE-PLUMA NEDERLAND BV

Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen

KvK Amsterdam 18024675

La version en néerlandais de ce rapport annuel est considérée comme la version officielle.

Dit jaarverslag is ook verkrijgbaar in het Nederlands.
This annual report is also available in English.

Nos remerciements vont à tous nos collaborateurs. C'est grâce à leur implication lors de la réalisation des objectifs d'entreprise et à leur dynamisme que nous avons pu atteindre les résultats présentés et que nous pouvons avoir confiance dans l'avenir.

Création, mise en page et coordination :
www.thecrewcommunication.com

Ce présent rapport annuel a été
imprimé sur du papier écologique



