

de nature exigeante

RAPPORT ANNUEL 2012

Lignes de force et chiffres clés 2012

.....

CHIFFRE D'AFFAIRES

421,1 millions d'EUR

EBITDA

31,1 millions d'EUR

EAT

8,2 millions d'EUR

INVESTISSEMENTS

12,1 millions d'EUR

2

Division Charcuterie

- **L'importante hausse** du chiffre d'affaires, surtout dans les activités de découpe et d'emballage, n'a pas entraîné d'amélioration du résultat à cause de l'augmentation des prix des matières premières et du changement du mix de produits ;
- **Lancement de la gamme Oligusto®.**

Division Plats Cuisinés

- **Légère hausse du chiffre d'affaires** dans les lasagnes et les repas à base de pâtes ;
- **Come a casa®** continue de se développer en Belgique ;
- Les **activités industrielles d'Alby-sur-Chéran** (France) ont été arrêtées le 30 juin 2012;

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

Chiffres clés consolidés 2004 - 2012

Compte de résultat consolidé	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Compte de résultat consolidé	421.078	403.715	402.180	392.374	393.206	366.669	326.718	236.238	200.035
Chiffre d'affaires net	31.130	33.233	37.501	35.155	29.866	29.274	23.981	21.632	20.855
EBITDA (1)	13.948	15.333	17.801	15.087	11.378	12.192	8.606	10.700	11.922
Résultat d'exploitation courant	-380	0	0	0	-3.425	-1.950	1.500	0	-1.750
Résultats non-courants	13.568	15.333	17.801	15.087	7.953	10.242	10.106	10.700	10.172
Résultat d'exploitation mise en équivalence	8.024	9.206	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949	5.030
Résultat après impôts	8.207	9.006	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949	5.030
Cash flow net (2)	25.586	27.106	30.158	28.324	29.517	25.101	19.848	16.881	15.713

Bilan consolidé et structure financière	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Actifs immobilisés	154.380	153.192	149.323	146.266	150.361	161.173	134.537	83.828	66.541
Actifs circulants	95.177	99.744	93.290	83.750	89.075	86.597	73.621	50.597	45.374
Fonds propres	98.036	93.879	89.116	82.808	78.146	74.421	71.715	45.359	41.101
Total du bilan	249.557	252.936	242.613	230.016	239.436	247.770	208.158	134.425	111.915
Dettes financières nettes (3)	51.476	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863	13.666
Dettes financières nettes / Fonds propres	52,5%	63,5%	64,2%	79,1%	89,4%	96,3%	78,7%	63,6%	33,2%
Fonds propres / Total du bilan	39,3%	37,1%	36,7%	36,0%	32,6%	30,0%	34,5%	33,7%	36,7%

Information sur l'action et le dividende	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Nombre d'actions	1.732.621	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	1.732.621	1.731.641	1.727.118	1.588.088	1.366.698	946.196
Cours moyen (décembre)	47,81	49,67	60,09	54,38	41,91	56,85	65,10	66,10	60,51
Résultat par action	4,74	5,20	6,04	4,77	4,39	3,51	3,76	4,35	5,32
Résultat dilué par action	4,74	5,20	6,04	4,76	4,38	3,49	3,70	4,24	3,59
EBITDA par action	17,97	19,18	21,64	20,29	17,25	16,95	15,10	15,83	22,04
Cash flow net par action	14,77	15,64	17,41	16,35	17,05	14,53	12,50	12,35	16,61
Dividende par action	2,50	2,50	2,50	2,35	2,10	2,10	2,10	2,10	2,00
Payout ratio	52,7%	48,1%	41,4%	49,3%	47,8%	59,9%	60,6%	48,3%	36,3%
Retour dividende (décembre)	5,2%	5,0%	4,2%	4,3%	5,0%	3,7%	3,2%	3,2%	3,3%

Evaluation	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Capitalisation boursière (décembre)	82.837	86.059	104.113	94.220	72.614	98.360	112.165	90.492	82.485
Dettes financières nettes	51.476	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863	13.666
Valeur boursière de l'entreprise	134.313	145.678	161.281	159.684	142.467	170.041	168.623	119.355	96.151
Valeur boursière / Résultat	16,4	16,2	15,4	19,3	18,7	16,2	18,8	15,2	16,4
Valeur boursière / EBITDA	4,3	4,4	4,3	4,5	4,8	5,8	7,0	5,5	4,6
Valeur boursière / Cash flow net	5,2	5,4	5,3	5,6	4,8	6,8	8,5	7,1	6,1

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

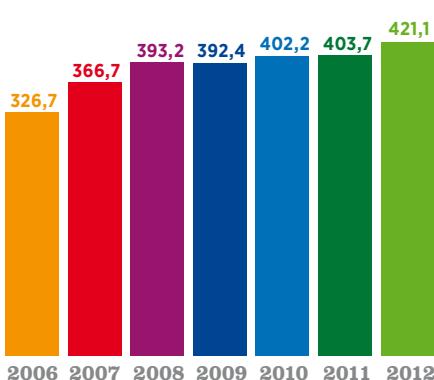
(2) Cash flow net : Résultat après impôts avant résultat des sociétés + amortissements + moins values + provisions

(2) Cash flow net : Résultat après impôts avant résultat des sociétés + amortissements + moins values + provisions

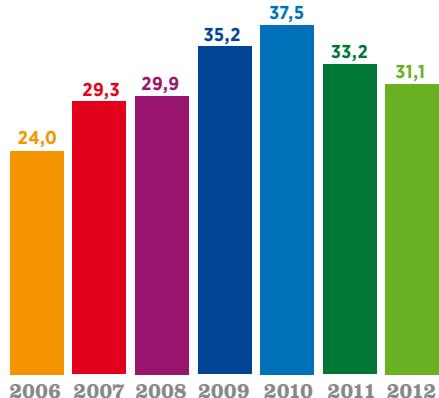
Chiffres clés consolidés 2012

.....

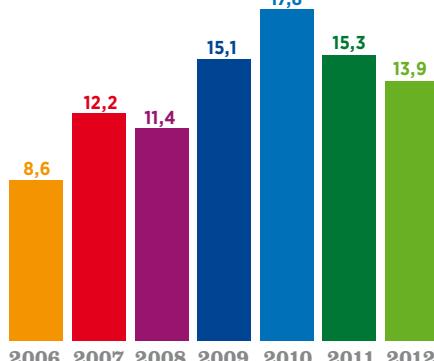
Chiffre d'affaires



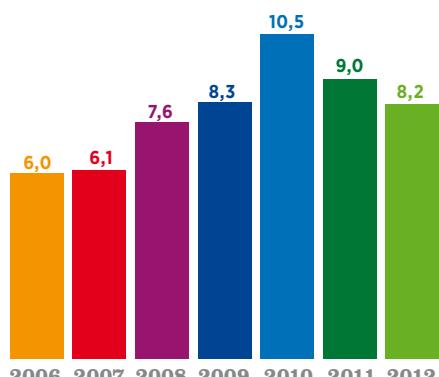
EBITDA



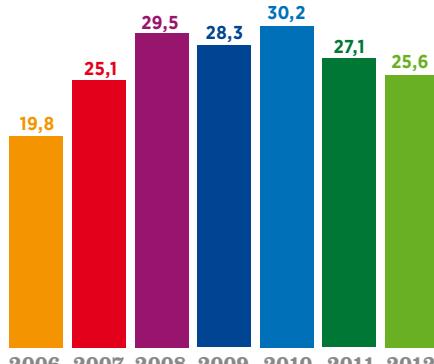
Résultat d'exploitation courant (REBIT)



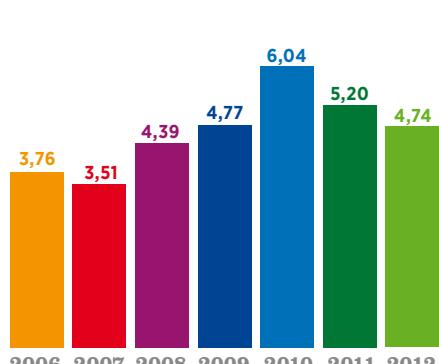
Résultat après impôts (EAT)



Cash flow net



Résultat 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 fine et les Plats Cuisinés. Il dispose de 8 sites industriels en Belgique et aux Pays-Bas et emploie quelque 1.750 collaborateurs. Ter Beke a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 421,1 millions d'EUR. Ter Beke est une société cotée à l'Euronext de Bruxelles.



Division Charcuterie :

- producteur et trancheur de Charcuterie pour le Benelux, le Royaume-Uni et l'Allemagne
- 3 sites de production en Belgique (Wommelgem, Waarschoot et Herstal), 4 centres de découpe et d'emballage de Charcuterie dont 2 en Belgique (Wommelgem et Furnes) et 2 aux Pays-Bas (Wijchen et Ridderkerk)
- innovante dans le segment des Charcuteries préemballées
- marques des distributeurs et marques propres L'Ardennaise®, Pluma®, Oligusto® et Daniël Coopman®
- environ 1.100 collaborateurs

5



Division Plats Cuisinés :

- producteur de Plats Cuisinés frais pour le marché européen
- leader du marché de la lasagne fraîche en Europe
- 2 sites de production en Belgique (Wanze et Marche-en-Famenne)
- marques Come a casa® et Vamos®, plus des marques des distributeurs
- environ 650 collaborateurs
- co-entreprise The Pasta Food Company Europe centrale et orientale



Table des matières



Profil du groupe	5
Table des matières	6
Lettre du Président	8
Charte du groupe	10
Rapport du Conseil d'administration	12
Résumé des activités et des résultats du groupe Ter Beke en 2012	13
• Principaux événements et évolution des résultats en 2012	13
• Marchés, marketing et développement des produits	14
• Opérations & chaîne d'approvisionnement	23
• Recherche et développement	26
• Politique sociale	29
• Description des risques d'entreprise les plus importants	31
• Événements importants après la clôture du bilan	33
• Perspectives 2013	33
Déclaration de gouvernance d'entreprise 2012	34
• Généralités	34
• Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités	34
• Conflits d'intérêts	36
• Contrôle externe	36
• Protocole relatif aux transactions en titres Ter Beke	37
• Rapport de rémunération	37
• Principales caractéristiques du système de contrôle interne et de gestion des risques	39
• Autres informations légales	41
Comptes annuels consolidés 2012	43
Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2012 et 2011	44
L'état consolidé du résultat global au 31 décembre 2012 et 2011	44
Bilan consolidé au 31 décembre 2012 et 2011	45
L'état consolidé des variations des capitaux propres au 31 décembre 2012 et 2011	46
Tableau consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2012 et 2011	47
Méthodes comptables et notes explicatives	48
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA	82
Déclaration des personnes responsables	85
Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés	86
Information sur la bourse et les actionnaires	89
Informations de contact	92

Lettre du Président

8

Mesdames et messieurs les actionnaires,

Je dirais que l'année 2012 a été meilleure que prévu... et un peu moins bonne qu'espéré. Je ne reviendrai pas sur les chiffres, présentés en détail dans ce rapport annuel.

La stratégie consiste à aller de l'avant, et à distinguer ce qui a de la valeur à long terme. Puis il faut adapter la stratégie sur cette base. La stratégie n'est pas qu'un exercice intellectuel : la stratégie nécessite des idées, une analyse de l'environnement et de l'action.

Mesdames et messieurs les actionnaires, il y a de bonnes et de mauvaises crises. Vous connaissez le dicton : « Il ne faut jamais gâcher une bonne crise ». Je pense pouvoir dire que, du point de vue de Ter Beke, la crise alimentaire déclenchée par l'utilisation de viande de cheval (bon marché) a été une bonne crise.

En Belgique, le problème de la dioxine a donné lieu à un système de contrôle très performant. La confiance du consommateur dans la qualité des aliments repose ainsi sur une base solide, fondée sur la réalité et pas sur la perception ou la réglementation seulement. C'est moins le cas dans certains autres pays européens.

La crise alimentaire, du moins espérons-le, va renforcer les contrôles gouvernementaux et de toutes les parties dans la chaîne d'approvisionnement, ce qui va améliorer les conditions du marché pour tous les fournisseurs alimentaires intègres et performants. L'impact assez limité et temporaire de la crise alimentaire que l'on observe chez Ter Beke le prouve. Ter Beke est considéré comme intègre et performant par les consommateurs et ses partenaires dans la chaîne d'approvisionnement.

Je veux remercier tous les Ter Bekiens qui mettent en œuvre depuis des années déjà ces principes "absolus" en matière d'intégrité. Il en va de même pour nos fournisseurs de viande qui n'ont pas trahi notre confiance, et bien sûr aussi pour nos actionnaires à long terme.

Tout cela n'enlève cependant rien à la responsabilité de Ter Beke, qui est d'identifier et de vérifier, ni à notre conviction que la réputation et la confiance doivent toujours se mériter. On ne prouve à chaque fois sa valeur qu'avec sa dernière livraison.

Nous pensons que les attentes des consommateurs en matière d'alimentation, de qualité et de conformité ont augmenté. Ils comprennent qu'il y a des limites au "bon marché". Il semble aussi que les allégations ne reposent que sur le marketing et pas

sur la réalité soient de plus en plus contestées, tant en justice que par le consommateur. Ter Beke continue imperturbablement à travailler sur des produits sûrs, savoureux et sains. Oligusto® en est un exemple récent, que Test Achat a jugé totalement conforme aux "claims" Ter Beke. Notre entreprise a maintenu sa stratégie de qualité alimentaire, même lorsque certains concurrents ont tenté de masquer leurs piétres performances d'une façon que tout le monde connaît à présent.

Pour moi, Ter Beke est la bonne plate-forme pour satisfaire aux exigences accrues du consommateur. C'est pour cela que l'entreprise a établi les bons partenariats dans sa chaîne d'approvisionnement. Nous sommes d'ailleurs décidés à les renforcer encore davantage.

Mais nos résultats sont influencés par l'environnement économique en Europe, qui n'est pas très porteur depuis quelques années. Nous avons connu des hauts et des bas, et les prévisions en matière de croissance doivent sans cesse être ramenées à la baisse. Ter Beke vise le long terme et continuera à contrôler ses coûts sans se considérer comme riche... mais sans diminuer ses efforts en matière d'innovation.



En présence de nombreux personnages de marque, Ter Beke a pris congé, conformément à des accords pris il y a longtemps, de Luc De Bruyckere, qui a développé Ter Beke, d'abord aux côtés de Daniël et Edith Coopman, et puis comme CEO et président exécutif. Peu ont réalisé un meilleur parcours. Je lui adresse tous mes remerciements, ainsi que ceux des actionnaires.

Au début de cette année, Marc Hofman a décidé d'accepter l'offre d'emploi de CFO proposée par Colruyt. Avec la grande intégrité qui le caractérise, il a aidé notre nouveau CEO, Dirk Goeminne, et la transition s'est parfaitement déroulée. Je veux le remercier au nom de Ter Beke pour sa contribution. Il a guidé Ter Beke d'une manière exemplaire à travers quelques fusions et acquisitions, ce qui n'est pas facile, nous le savons par expérience, et a beaucoup contribué aux systèmes de management. Nous lui souhaitons bon vent.

Je terminerai par vous, mesdames et messieurs les actionnaires. Nous sortons d'une période de "vaches maigres" pour ce qui concerne le rendement des actions. Les meilleures

entreprises ont veillé à vivre selon leurs moyens sans toucher à leur capacité fondamentale à renforcer leur position lorsque l'économie redémarrera, comme il est prévu. Le Conseil d'administration et le management sont d'accord que Ter Beke fait partie de ce type d'entreprises.

Louis-H. Verbeke
Président



Charte du groupe

10

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 services offrant une valeur ajoutée de manière à devenir leur partenaire privilégié.

Nous considérons la qualité intégrale 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 bénéficie d'un excellent rapport qualité/prix et en lui proposant des produits garantis sûrs qui répondent à





Lignes de force stratégiques

- 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.

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 de produits et **l'innovation**, par des partenariats avec des key accounts, par des collaborations, des alliances et des acquisitions stratégiques.

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

Sur nos marchés domestiques, nous optons pour une approche multicanal différenciée qui s'appuie sur les

marques grand public Come a casa® (Plats Cuisinés), l'Ardennaise® et Oligusto® (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 est conçue pour 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.

11

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.
- **Orientation vers le 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 répondant 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 2012

Ce récapitulatif concerne les comptes annuels consolidés du groupe Ter Beke pour l'exercice 2012.

Principaux événements et évolution des résultats en 2012

Le chiffre d'affaires total du groupe augmente de 4,3% en 2012, passant de 403,7 millions d'EUR à 421,1 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division Charcuterie augmente de 14,7 millions d'EUR. Cette hausse du chiffre d'affaires est consécutive principalement à l'augmentation des prix de vente, mais qui reste cependant toujours insuffisante sur l'année complète pour compenser l'augmentation des prix des matières premières. La hausse s'explique également par la croissance des activités de découpe et d'emballage.

Le chiffre d'affaires de la division Plats Cuisinés augmente de 2,7 millions d'EUR, surtout à cause de la hausse des ventes de lasagnes et malgré l'arrêt d'un certain nombre de contrats en France, suite à la cessation des activités industrielles sur place.

Cette hausse du chiffre d'affaires n'entraîne pas d'augmentation du bénéfice.

En 2012, le groupe a commercialisé une nouvelle gamme de Charcuteries, sous la marque Oligusto®. Il s'agit de Charcuteries enrichies en huile d'olive avec une teneur réduite en matières grasses. Les coûts de lancement de ces produits ont été repris dans le résultat du premier semestre. Le début des ventes a pris du retard.

La nouvelle campagne médiatique de début 2012 pour la marque Come a casa® en Belgique a entraîné une nouvelle hausse de part du marché. Come a casa® renforce sa position de leader et de moteur pour les plats méditerranéens cuisinés réfrigérés. L'augmentation des volumes, les hausses de prix appliquées et la maîtrise et la réduction stricte des coûts n'ont pas permis de compenser totalement l'augmentation des coûts de production (surtout les matières premières, l'énergie et les salaires) ni les coûts des investissements de marché. La modification du mix de produits, avec l'augmentation de la vente des produits moins coûteux au détriment des produits plus chers induite par le climat économique général, pèse sur le résultat de la division Charcuterie.

Le REBITDA atteint ainsi 33,1 millions d'EUR contre 33,2 millions d'EUR en 2011.

Le 5 avril 2012, le groupe a annoncé son intention d'arrêter les activités industrielles sur le site d'Alby-sur-Chéran (France). Ces activités ont été effectivement arrêtées le 30 juin 2012. Le groupe poursuit toutefois ses activités commerciales en France pour les produits fabriqués dans les filiales belges de la division Plats Cuisinés (Marche-en-Famenne et Wanze). Les coûts de cette cessation ont atteint 1,1 million d'EUR. Ces coûts, avec d'autres frais de licenciement, d'un montant de 0,9 million d'EUR, donnent un EBITDA de 31,1 millions d'EUR en 2012.

Marchés, marketing & développement de produits

Division Charcuterie

La division Charcuterie a commercialisé en 2012 un large assortiment innovant de Charcuteries fines 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 découpés et emballés.

En 2012, nous avons réalisé un volume légèrement augmenté et un chiffre d'affaires supérieur. La division a renforcé en 2012 sa position de premier trancheur et préemballeur de Charcuterie fine au Benelux.

Le volume de vente des pâtés a de nouveau fortement augmenté en 2012. Nos activités industrielles de découpe et d'emballage ont également

poursuivi leur développement en 2012. La vente de Charcuteries préemballées augmente toujours, au détriment de la vente de produits en service.

La division s'est développée en 2012 sur tous les marchés géographiques où elle est active. Le marché du **Benelux** occupe toujours la place principale. Malgré les pertes de certains contrats de volume aux Pays-Bas, la division au Benelux a réalisé une croissance, notamment grâce au nouveau renforcement de sa position dans les activités de découpe. Le groupe a également renforcé encore sa position sur le marché **allemand**. Mais la plus grande hausse de volume en 2012 a été de nouveau réalisée au **Royaume-Uni**, grâce au nouvel élargissement de nos ventes de pâté.

Cette croissance dans la division Charcuterie a été réalisée principale-

ment 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 nos clients du **canal traditionnel** (grossiste, boucher, traiteur). Nos clients dans ce canal s'adaptent souplement 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 2012 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 2012 sont :

• **Limited Edition Daniel Coopman® :**

Une étude de marché a révélé que le consommateur recherche parfois un peu de variété dans la Charcuterie. En sa qualité de leader du marché en Belgique, Ter Beke considère que sa mission est de proposer de nouveaux produits et de créer ainsi une dynamique dans l'offre actuelle de Charcuteries. C'est pourquoi, avec Limited Edition Daniel Coopman®, nous voulons répondre aux besoins du consommateur et avons développé une gamme de produits in & out. Ces produits, qui sont tous des fleurons culinaires saisonniers, ne sont disponibles que pendant une durée limitée pour le boucher et ses clients. Nous mettons également à disposition des affiches et des étiquettes de prix à planter dans les produits, pour une visibilité maximale dans le comptoir du boucher.

• **Maya l'Abeille® :** Depuis 2008 Maya l'Abeille® appartient à Studio 100, qui a donné un nouvel élan au personnage. À l'automne 2012 ont débuté les diffusions en 3D à la télévision. Maya l'Abeille® est destinée au groupe cible des 3 à 7 ans, mais les adultes ne restent pas insensibles à cette adorable petite abeille et ses amis, qui vivent chaque jour des aventures passionnantes.

Outre la **Saucisse Plop®** et la **saucisse Samson®**, que nous vendons avec succès depuis de nombreuses années, nous avons lancé en mars 2012 la première Charcuterie **Maya l'Abeille®**, un saucisson pour tartine en vente chez le boucher et une saucisse flowpack de 2x50g pour le canal du retail, qui sera suivie plus tard par une version de 50g en vente chez le boucher.

• **Oligusto® :** Avec le lancement très médiatisé de la gamme Oligusto® en mai 2012, Ter Beke a donné une réponse audacieuse à la tendance actuelle dans l'industrie alimentaire :

une demande évidente pour des aliments savoureux, authentiques et (plus) sains. Les Charcuteries Oligusto® cadrent parfaitement dans un mode de vie sain pour toute la famille. Oligusto® garantit un apport plus équilibré en graisse par la viande, avec en moyenne 40% de graisse en moins et 60% de graisse saturée en moins. Les Charcuteries sont en outre plus juteuses et plus tendres. Grâce au remplacement partiel des graisses animales par de l'huile d'olive dans les Charcuteries Oligusto®, le filet de poulet et le jambon cuit sont non seulement plus pauvres en graisse saturée, mais aussi moins secs et donc beaucoup plus juteux et tendres. Les produits composés

15



comme le salami et le saucisson de jambon conservent leur saveur riche et bénéficient en outre des graisses insaturées de l'huile d'olive. Malgré ce concept unique, la saveur des produits et un emballage distinctif, les nombreux commentaires positifs dans la presse et les efforts de nos collaborateurs, Oligusto® n'a pas (encore) répondu à nos attentes commerciales. Avec un support promotionnel assertif organisé la dernière période de l'année, nous œuvrons étape par étape à l'augmentation de notre pénétration de marché.

• Category management & activités de découpe et d'emballage :

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 2012 à la gestion de la catégorie Charcuterie chez nos partenaires détaillants. Dans ce cadre, nous avons développé une série de nouveaux produits, emballages et services et conclu à cet effet d'importants contrats à long terme avec des détaillants importants.

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 2012.

Division Plats Cuisinés

La division Plats Cuisinés a commercialisé également en 2012 un large assortiment de Plats Cuisinés méditerranéens réfrigérés, comme la lasagne, la pizza, la moussaka, et d'autres repas préparés à base de pâtes, comme les spaghetti, les pennes 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 2012 sa position de tête parmi les producteurs de lasagne réfrigérée et de repas de pâtes chauds en Europe.

Malgré la fermeture de notre filiale de production en France, le 30 juin 2012, l'arrêt de quelques contrats peu rentables avec des clients français, le volume des Plats Cuisinés a augmenté sur pratiquement tous les marchés. En raison de la pression concurrentielle sur les prix en Europe du Nord et de la chute du volume des ventes en Espagne, la croissance du chiffre d'affaires net est restée limitée à 1% dans la division. La vente des produits sous la marque Come a casa® en Belgique a continué d'augmenter, conformément à nos ambitieux projets à long terme (voir article distinct). Notre marché domestique pour les Plats Cuisinés, le **Benelux**, reste le principal marché géographique, tant pour nos marques maison que pour notre marque propre, Come a casa®, en Belgique. Veuillez vous reporter à l'article distinct pour les innovations lancées sous notre marque propre. Mais il va de soi que les plus grandes opportunités de croissance sont offertes par les marchés internationaux. Sur le marché **allemand** des Plats Cuisinés, nous avons poursuivi avec succès la croissance des volumes vendus. La lasagne de marque de distributeur se développe progressivement. Un repas à base de pâtes a été ajouté à l'assortiment. En 2012, nous avons également distribué nos Plats Cuisinés via un distributeur local en Suisse, en Irlande et au Danemark. La croissance se poursuit en Suède également. Après un lancement réussi de la lasagne bolognaise, de nouvelles ouvertures ont été créées dans d'autres repas à

base de pâtes. Une quiche a également été lancée en Suède. En Suisse, nos produits sont également vendus sous notre marque Come a casa® et en Irlande, nous avons un contrat 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 2013 avec nos clients. Quelques lancements sont ainsi prévus en Irlande pour répondre davantage encore aux attentes des consommateurs. Une grande étude réalisée parmi les consommateurs nous a permis d'acquérir les informations nécessaires pour mieux adapter notre portefeuille de produits sur le marché. En Suisse nous envisageons un nouveau développement des produits conditionnés en gros, tant pour le comptoir de service avec lequel certains clients retail souhaitent se distinguer que pour les clients foodservice/traiteur.

Nous appliquons sciemment dans la division Plats Cuisinés une politique multi-pays, mais aussi multi-canaux, 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** et même à l'étendre avec un nouveau marché de test dans un contexte international. Les ventes de lasagnes et de repas à base de pâtes, surtout, ont entraîné une nouvelle croissance des volumes en 2012. 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**.

Ici aussi, le **Benelux** reste **traditionnellement** le marché principal, où nous continuons de développer un partenariat intense avec nos clients. En **Espagne** et en France, nous visons depuis quelques années en particulier le canal des grossistes, où nous avons acquis une forte position de marché en toute autonomie. Nous la consolidons via un réseau de grossistes assurant une distribution performante de la gamme. En 2012 nous avons également débuté l'analyse des possibilités de croissance sur le marché **portugais**. Le climat économique général a empêché la poursuite de la croissance sur le marché espagnol et le développement du marché portugais.

Les bouchers/traiteurs dans le canal traditionnel s'activent pour mieux encore desservir leurs clients et

consommateurs. La créativité et la poursuite de l'activation de l'assortiment dans ce canal figurera dans l'avenir encore davantage à l'ordre du jour de la marque **Vamos®**. Le département NPD a donc élaboré en 2012 de nouvelles recettes, afin que nous puissions dynamiser encore davantage l'assortiment Vamos® en 2013 et répondre ainsi aux souhaits du boucher/traiteur et du consommateur, en quête de variété.

Nous offrons aujourd'hui un autre assortiment : les produits que nous vendons sous la marque **Weight Watchers®***. La renommée de cette marque ne cesse d'augmenter en Belgique. Les ventes (sous licence) des Plats Cuisinés sous la marque Weight Watchers® ont connu un léger retard de croissance en 2012. Une forte visibilité en rayon et une politique d'assortiment dynamique sont nécessaires pour continuer à surprendre le public cible. Avec des actions adaptées en magasin et une équipe forte sur le terrain, ce mix sera à la base de nos réussites futures. En 2012, notre département NPD a travaillé dur pour pouvoir offrir de nouvelles références au consommateur en 2013. Le consommateur WW recherche davantage

de variété et s'intéresse plus aux produits avec peu de "propoints®" sans concession au niveau de la saveur. La poursuite de notre collaboration constructive avec nos partenaires retail aura des répercussions positives sur le comportement des consommateurs dans cette catégorie particulière de Plats Cuisinés frais.



WeightWatchers®

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

Come a casa®

Come a casa®, la marque consommateurs de la division Plats Cuisinés de Ter Beke, a réalisé en 2012 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.

Come a casa® veut réunir les gens en promouvant d'agréables moments à table.

18

Come a casa® a tenu cette promesse en organisant en 2011 une campagne télévisée innovante “On mange”, où les parents pouvaient appeler leurs enfants à table avec leur propre spot télévisé personnel. Cette activation de marque n'est pas passée inaperçue et a été récompensée par diverses instances externes. En 2011, nous avons reçu un Silver Award au festival Eurobest et une nomination au festival de Cannes. Come a casa® a reçu d'autres prix en 2012 : 1 Award d'argent et 3 Awards de bronze lors de l'IMC, un Gold & Silver Best of Activation Award et un Silver & Bronze Award lors des CCB Awards.

En 2012, Come a casa® poursuivra l'élan pris en 2011. En tant que leader du marché dans la catégorie des Plats Cuisinés frais, nous avons le devoir de suivre les principales tendances de la consommation :

1. Le consommateur veut des produits frais et naturels.

Pour renforcer la marque sur le plan fonctionnel, nous informons le consommateur que Come a casa® ne contient que des ingrédients de

la meilleure qualité. Ce message est communiqué à l'aide de témoignages de nos paysans, qui expriment leur fierté vis-à-vis de leurs ingrédients dans notre nouvelle campagne télévisée “Fierté paysanne”. Celle-ci présente de manière créative et humoristique une saga entre notre cultivateur de tomates, Carlo et notre cultivateur de courgettes Juan. Ce sont des situations réelles, saisies sur le vif, reconnaissables, que l'on sent authentiques.

Come a casa® a également le plus grand respect pour les animaux et la nature : Come a casa® a résolument opté pour les œufs de ferme. GAIA nous a d'ailleurs récompensés en 2012 en nous octroyons le Good Egg Award®.

2. Le consommateur veut davantage de « convenience ».

Pour répondre encore davantage à la tendance au « convenience », Come a casa® a lancé en 2012 deux délicieuses lasagnes fraîches, prêtes en 4 minutes seulement au micro-ondes. Cette gamme Microwave s'adresse principalement aux célibataires et aux étudiants n'ayant pas de temps à perdre et recherchant un maximum de « convenience ». En 2012, nous avons organisé, spécifiquement pour ce groupe-cible une action 'meal deal' avec Coca Cola® et nombre d'actions via la plate-forme du média social Facebook®.

3. Le consommateur veut des produits sains.

Les produits céréaliers complets sont importants pour une alimentation équilibrée et saine, on le sait depuis longtemps. Et pourtant, une étude de la consommation alimentaire des Belges démontre que 4 sur 10 ne

mangent pas assez de céréales. L'offre de produits céréaliers complets est importante, mais à cause de notre mode de vie très chargé, nous nous rabattons souvent sur des repas faciles et rapides. Et c'est là que réside notre rôle de leader du marché et d'innovateur : répondre aux tendances et aux attentes des consommateurs. Come a casa® a trouvé une solution en 2012 et a commercialisé les premiers repas cuisinés à base de pâtes 100% complètes sur le marché belge. La gamme de pâtes complètes Come a casa® comporte 2 variantes : une lasagne complète Bolognese, à la saveur authentique, et une lasagne complète Verdure, une variété végétarienne débordant de légumes méridionaux frais. Une primeur, car pour la première fois, les amateurs peuvent également profiter d'un repas prêt à l'emploi à base de pâtes 100 pour cent complètes ! Comme nombre d'études révèlent que le consommateur évalue l'alimentation en première instance sur son goût, Come a casa® n'a fait aucune concession à ce niveau pour son innovation. Un test de dégustation indépendant a montré que les consommateurs donnent même d'excellents scores aux nouvelles lasagnes à base de pâtes complètes !

Pour donner au consommateur de Come a casa® la chance de découvrir les nouvelles lasagnes complètes en avant-première, Come a casa® a même ouvert le 'Ristorante Del Grano', le plus grand restaurant en plein air du monde, le premier à servir des céréales complètes, en plein milieu d'un champ de céréales à Wolvertem, une commune rurale. Quelques 400 consommateurs y sont venus pour

déguster un délicieux dîner cinq services avec des lasagnes complètes en plat principal. Les réactions étaient enthousiastes, l'aménagement du lieu époustouflant. Non moins de 31.366 personnes ont tenté d'obtenir une place et le restaurant a été complet 45 fois en un minimum de temps. Cette activation de marque n'est pas passée inaperçue dans la presse et auprès des instances externes. Come a casa® a été nominée pour un BEA Award avec cette action.

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®. Nous mettrons toute l'année en œuvre 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 2012, l'équipe du terrain a réalisé 2.048 présentations. Les principales concernaient les actions avec des plats à four gratuits, l'action avec les paniers à pain gratuits et l'action de fin d'année Martini Brut®. Pendant l'année, les fans de la page Facebook Come a casa® ont été informés en primeur des nouveaux produits, actions et événements.



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 2012 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 2012 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 2012. 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.

- **Développement durable :** Nous sommes bien conscients de notre responsabilité écologique 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. Dans ce contexte, nous avons développé en 2012 un certain nombre

d'emballages satisfaisant aux exigences posées en matière de biodégradation (label OK Compost) et les matières premières renouvelables (voir rubrique distincte concernant les emballages biobased). Nous faisons également un usage maximal d'huile de palme issue d'une exploitation durable conformément aux normes de RSPO (Round table on Sustainable Palm Oil). 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. Enfin, nous refusons tous les ingrédients d'origine OGM (Organisme Génétiquement Modifié) dans nos produits et ne faisons pas usage d'ingrédients irradiés. 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 avons continué 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 et meilleure composition des graisses :**

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. En 2012, nous avons lancé une gamme de Charcuterie sous la marque Oligusto®. Outre un enrichissement spécifique en huile d'olive, ces produits comportent jusqu'à 40% de graisse en moins et jusqu'à 60% de graisse saturée en moins que les Charcuteries classiques. Ces réductions sont les plus importantes dans les Charcuteries dites grasses, comme le salami, le pâté et la saucisse à cuire.

- **« Clean label » :** Nous essayons de réduire systématiquement l'usage d'additifs non naturels dans nos produits. Cela restera un défi permanent en 2013 également.

- **Bien-être animal :** En 2012, nous avons continué d'agir pour le bien-être animal. Les cahiers des

charges spécifiques de nos clients sont également mis en œuvre, comme par exemple les règles AWF (Animal WelFare Foundation) au Royaume-Uni et le label Beter Leven aux Pays-Bas. Notre choix résolu d'utiliser seulement des œufs de poule élevées en liberté dans nos produits Come a casa® (voir rubrique distincte) a été récompensé par GAIA, qui nous a octroyé le Good Egg Award®.

Les principaux trajets de développement en 2012 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 2011, nous avons lancé en 2012 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 2012 à conclure quelques **contrats importants pour des marques de distributeur** (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 2012. 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.

21



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

L'accent dans le cadre du **développement d'emballages** est toujours mis sur la facilité d'utilisation pour le client, mais nous ne perdons jamais de vue le développement durable.

Notre groupe assume pleinement sa responsabilité vis-à-vis de l'être humain, de la société et de l'environnement. Nous respectons dès le début du développement de nouveaux emballages le principe des 5 R : Retirer, Réduire, Réutiliser, Renouveler et Recycler. C'est notre fil conducteur constant pour la mise en œuvre intelligente des emballages.

22

Nous voulons garantir un produit sûr et savoureux au consommateur. Ce qui implique que les emballages satisfassent à de nombreuses exigences techniques : ils doivent satisfaire à nos critères internes (barrière gazeuse, offrir une protection, concept attrayant, mise en œuvre efficace sur les machines,...) mais également aux directives européennes en la matière (Direct Food Contact, Migration limits, ...). Nous respectons strictement les

normes et allons même généralement plus loin. Il s'agit-là d'une part importante de notre stratégie de sécurité alimentaire.

En 2012, nous avons poursuivi l'élan de 2011 : consolidation, amélioration et optimisation des nombreux concepts d'emballage nouveaux lancés les années précédentes. Songeons surtout aux nouveaux patétubs, aux emballages biobased, aux papiers stratifiés, aux emballages refermables, à la relocalisation des lignes d'emballage, ...

En 2012, nous avons également entamé les préparatifs pour un nouveau plateau à repas, avec un ravier pouvant satisfaire encore davantage à nos normes strictes en matière de durée de conservation, tout en conservant une délicieuse saveur pendant toute la durée de vie du produit.

Nous avons également prêté en 2012 une attention spécifique aux boîtes-présentoirs, la boîte SRP

(Shelf-Ready Packaging). Il s'agit de boîtes que les détaillants peuvent mettre immédiatement en rayon, et parmi lesquelles le consommateur peut faire son choix. Cette tendance a démarré il y a un moment déjà dans le canal du discount et s'étend à présent chez les détaillants, livrés auparavant dans des boîtes en carton ordinaires ou dans des casiers en plastique réutilisables. Les emballages SRP représentent à présent la majorité dans notre gamme d'emballages secondaires.

Ter Beke collabore enfin activement à différentes études concernant l'emballage, lancées par des organisations comme Pack4food (UGent) et Flanders Food. Nous contribuons activement à différents projets cadrant dans la politique d'innovation du Gouvernement flamand. Nous assumons pleinement notre responsabilité, également pour la diminution des matériaux d'emballage utilisés, via des organisations comme Fost Plus, Valipac et d'autres à l'étranger.



Opérations et chaîne d'approvisionnement

Logistique

Dans le transport, la part du carburant reste très élevée. Parce que le groupe conclut des accords annuels ou des contrats à moyen terme avec ses partenaires logistiques notamment, les modifications de prix sont restées limitées ou ont été aplaniées.

Notre contrat à long terme transport et entreposage pour le marché belge a été prolongé en 2012. Après un processus d'appel d'offres intensif, nous avons finalement choisi de poursuivre avec le partenaire actuel pour une nouvelle période de 3 ans.

La finition des produits sur commande (postponed) n'est pas nouvelle pour le groupe, mais nous avons franchi en 2012 avec succès les premiers pas pour mettre en œuvre des trajets similaires au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Sur notre propre plate-forme logistique à Wijchen (Pays-Bas), nous avions lancé en 2011 quelques projets Value Added Logistics dans notre division Charcuterie. Nous avons lancé en 2012 également des trajets similaires pour les Plats Cuisinés sur le marché néerlandais. La finition des produits sur commande augmente notre flexibilité et notre fiabilité dans le cadre de l'approvisionnement de nos clients.

Outre le transport et l'entreposage, la reverse logistics est un troisième pilier dans l'outbound logistics. La gestion de tous les flux de vidanges est une discipline en soi. Quelques contrats avec des partenaires réunis ont été renouvelés et/ou adaptés. Les outils logistiques spécifiques pour le suivi de tous les mouvements

Ter Beke présente pour la première fois en Europe un emballage durable pour Charcuterie prétranchée et préemballée, porteur des labels « OK compost » & « OK biobased 4* »

À partir d'octobre 2012, les clients de Ter Beke peuvent commander de la Charcuterie prétranchée et préemballée dans un emballage entièrement durable. Dans le cadre de ses efforts permanents sur le plan de la gestion durable de l'entreprise, Ter Beke a élaboré, en étroite collaboration avec ses fournisseurs de film d'emballage, plusieurs emballages qui répondent aux critères « OK compost » et « OK biobased 4* », certifiés par Vinçotte depuis 2004. Ter Beke veut ainsi répondre à la sensibilité croissante de sa clientèle aux problèmes de l'environnement et à la demande croissante du consommateur final en faveur de matériaux de base renouvelables pour leurs emballages.

La qualité, la sécurité alimentaire et la fraîcheur sont extrêmement importantes pour Ter Beke. Le processus d'élaboration de cet emballage durable a donc demandé beaucoup de temps. Au terme de 5 années de recherches et à travers une innovation inédite, Ter Beke peut proposer ces nouveaux emballages, qui garantissent une qualité et une conservation de la Charcuterie tout à fait identiques à celles des emballages actuels.

Pendant ces 5 années de recherches, menées avec le fournisseur de films d'emballage durables Innova Films, nous sommes passés d'un emballage recyclable (donner une nouvelle vie à l'emballage) à un emballage

compostable (retransformer en matière organique) avant d'obtenir un emballage biobased 4* (à base de sources de matériaux renouvelables).

Le grand défi pendant les recherches consistait à trouver une combinaison de matériaux renouvelables qui permettrait d'intégrer dans le film la barrière contre l'oxygène. Cette dernière est absolument indispensable à l'obtention d'une fraîcheur et d'une conservation identiques à celles des formes d'emballage standard actuelles. Le nouvel emballage (film) se compose de la combinaison d'un polymère soudable et de cellophane (fibres de bois), et d'un revêtement créant une bonne barrière contre les gaz et la buée. Ce film porte le label « OK biobased ». De plus, il est compostable tant dans un contexte industriel que privé. Cette combinaison unique peut donc garantir la fraîcheur et la qualité de la Charcuterie.

Ter Beke peut proposer toute sa gamme de Charcuterie prétranchée et préemballée dans ce nouvel emballage, qui peut être incorporé dans toutes ses unités de production et de découpe.



24

de vidanges ont été affinés et déployés dans le groupe.

Grâce à une bonne collaboration des ventes et opérations, soutenus au quotidien par le département service clientèle et la cellule prévisions, le groupe parvient pour la quatrième année consécutive à augmenter les niveaux des services logistiques offerts aux clients. Le lancement, ou l'activation des projets de collaboration spécifiques avec les clients, est à la base de la réalisation des objectifs visés. En comparant la demande du marché à des modèles de capacité spécifiquement élaborés pour nos lignes de production, nous pouvons réagir encore plus proactivement

au comportement de consommation de plus en plus flexible du consommateur. Nos réunions mensuelles concernant le planning des ventes et des opérations seront le forum ultime pour réagir souplement à un environnement de marché en pleine mutation.

Achats

Les marchés de tous nos conditionnements et matières premières, pratiquement, ont été sous pression en 2012.

Le marché de la viande de porc fraîche, déterminant pour nous, a connu une forte hausse des prix en 2012. Dès le début de l'année, le prix de la viande de porc fraîche est monté très haut, mais à partir des mois d'été, le prix a augmenté de manière inouïe, pour atteindre un niveau record depuis ces 10 dernières années. Les prix sont restés très élevés après l'été 2012, et l'année 2013 a débuté avec le prix le plus élevé de tous les temps pour la viande de porc fraîche.

En raison de contrats à long terme conclus précédemment pour

différentes autres matières premières importantes (farine, semoule, fromage, tomates), Ter Beke a pu se protéger partiellement contre les fluctuations de prix sur ces marchés.

Sites de production de la division Charcuterie

Dans la division Charcuterie, nous avons investi en 2012 environ 10 millions d'EUR en immobilisations corporelles.

L'accent résidait sur la poursuite de l'optimisation de l'efficacité, la capacité ajoutée dans notre production, l'introduction de nouveaux emballages 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 2012. Au magasin central pour les Pays-Bas à Wijchen a été mise en service une machine totalement automatique pour la réalisation des activités Value Added Logistics, afin de pouvoir développer un service personnalisé sur le marché néerlandais, pour la Charcuterie, mais aussi pour nos Plats Cuisinés.

Capacité ajoutée :

Pour pouvoir faire face à la hausse permanente de la demande pour nos pâtés, nous avons mis en service une grande installation de production dans notre usine à Wommelgem, ce qui nous a permis de maximiser la capacité de toute notre installation de cuisson et de réfrigération.

Grâce à cet ajout de capacité de production pour les pâtés, nous avons à nouveau pu traverser très efficacement la période pointe (production de Noël des pâtés) tout en garantissant un taux élevé de livraison à nos clients.

Nouveaux emballages :

Dans nos usines de découpe néerlandaises, 2012 s'est déroulée entièrement sous le signe des 'nouveaux emballages refermables'. Nous avons investi dans les deux filiales dans une toute nouvelle ligne de découpe et d'emballage et toutes les machines d'emballage existantes ont été transformées. Toutes les transformations étaient effectuées à la fin de l'année et depuis 2013, nous pouvons proposer à nos clients 3 emballages refermables différents pour la Charcuterie découpée.

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, nous avons à nouveau acheté de l'électricité verte en 2012 pour toutes les filiales belges et néerlandaises, de sorte que toutes les filiales Ter Beke utilisent de l'électricité provenant intégralement de sources renouvelables non polluantes.

Grâce aux efforts soutenus, nous sommes parvenus à stabiliser au niveau le plus bas la réduction importante de notre consommation d'énergie spécifique primaire que nous avions réalisée ces dernières années (-10% depuis 2008). Une sensibilisation continue de nos collaborateurs et quelques investissements spécifiques ont permis de réduire à nouveau légèrement la consommation d'eau dans nos usines de Charcuterie en 2012 (- 30% depuis 2008).

Grâce au Planning des Ventes & des Opérations intégré, nous avons pu, malgré la hausse du volume, stabiliser le flux de déchets générés dans notre chaîne d'approvisionnement



totale (-70% depuis 2008). Nous confirmons à nouveau en 2012 un niveau bien inférieur à la moyenne industrielle.

Toutes les filiales de la division ont été récompensées en 2012 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 concernent également la qualité et la durabilité.

Sites de production de la division Plats Cuisinés

L'année 2012 a été caractérisée par des conditions de marché plus exigeantes qui ont rendu les nécessités d'amélioration rapides et efficaces encore plus importantes.

Mieux fonctionner avec les investissements importants réalisés jusqu'à présent fut la ligne de conduite centrale de nos actions ; celles-ci furent davantage orientées sur l'évolution de nos organisations et de nos modes de fonctionnement, le tout supporté par le maintien d'investissement (3 millions EUR) plus ciblé.

Les résultats opérationnels ont quasiment été atteints voir même dépassés en 2012 notamment par le site de production de Marche-en-Famenne. La majorité des transferts de production résultant de la

spécialisation des sites en fonction des tailles des séries produites est à présent réalisée ce qui permet le développement de politiques industrielles adaptées à ces orientations.

L'amélioration substantielle des performances s'est poursuivie :

- Le taux de service a continué à progresser pour atteindre d'excellents niveaux tout en continuant à réduire nos stocks excédentaires.
- Les coûts des non-conformités se sont encore sensiblement réduits.
- Les consommations énergétiques rapportées au kilo produit sont en diminution constante et significative depuis 2008.
- Le bilan en matière de sécurité au travail a été stable sur le site de Wanze dont les résultats étaient déjà précédemment particulièrement performants et sont en très nette amélioration à Marche-en-Famenne puisqu'en diminution de près de 40 %.

Par ailleurs, et comme par le passé, les certifications de type IFS (International Food Standard) ont été reconduites sur chacun des sites. Pour soutenir et atteindre ces performances appréciables, la démarche TPM (Total Productive Maintenance) a été confirmée et surtout développée ; des outils

appropriés comme les chantiers 5S et SMED ont commencé à être mis en place en fonction des caractéristiques spécifiques des sites. Les améliorations se sont poursuivies au travers du pilier « chasse aux pertes » mais celui-ci a été complété par d'autres. C'est ainsi que les piliers de la maintenance autonome et de la maintenance prédictive ont été implantés, ainsi que l'important volet consacré aux développements des compétences. Les piliers Qualité et Maintenance à la conception devant venir s'y ajouter en 2013 afin d'atteindre cette TPM globale synonyme de réalisation des objectifs très ambitieux que nous nous sommes fixés.

L'approche TPM visant l'amélioration continue repose sur un véritable changement de nos pratiques internes au travers d'une combinaison optimale entre davantage de rigueur, de créativité, de participation et d'implication de l'ensemble de nos collaborateurs ; conditions sans lesquelles la pérennité d'un tel projet ne pourrait être envisagée.

En complément à cette démarche caractéristique d'amélioration de performance industrielle, d'autres progrès ont également été développés mais toujours selon cette même philosophie de participation et d'implication :

- Le tri sélectif des déchets à la source a encore été amplifié tant au sein des ateliers que des bureaux par la mise en place de procédures et de moyens matériels visant un nombre croissant de catégories de déchets.
- À Wanze, l'obtention du certificat GMP permettant de réutiliser certains déchets pour la nourriture animale a permis une meilleure valorisation de ceux-ci. Cette démarche sera prochainement installée également sur le site de Marche-en-Famenne.

Dans le domaine des énergies la stratégie des 3 R (Réduire, Réutiliser, Recycler) a été suivie :

26

- En matière de gestion des eaux usées, l'investissement en cours de réalisation à la station d'épuration des eaux à Marche-en-Famenne permettra à l'usine d'améliorer davantage la qualité des eaux épurées. Un projet de réutilisation de l'eau assainie du système d'épuration des eaux de Wanze est en cours d'étude.
- Pour les 2 usines, un accord de branche de 2^e génération, visant à stimuler l'efficience énergétique et la réduction de CO₂, a été conclu avec les autorités et porte notamment sur :
- La réalisation d'un audit global des installations et bâtiments
 - Un engagement pour une réduction substantielle de consommation énergétique
 - Le suivi énergétique
 - La mise en place d'une comptabilité énergétique garante de la pérennité des améliorations
- Des modifications organisationnelles seront réalisées dans les mois à venir afin de mettre davantage en ligne nos processus de production. La mise en ligne de la boucherie à Wanze supprimera par exemple de nombreuses, inutiles et coûteuses manutentions tant manuelles que motorisées.

- Des études d'évolution de nos processus intégrant de nouvelles technologies sont actuellement menées afin de contribuer à la réduction des consommations énergétiques.
- Le rendement énergétique global élevé (et supérieur à nos attentes) de la cogénération à Marche-en-Famenne, nous engage à présent à réaliser une étude de faisabilité pour l'installation d'un projet similaire sur le site de Wanze. Comme auparavant, des certificats IFS ont été obtenus dans toutes les filiales.

Tout ce qui précède est loin d'être exhaustif mais constitue cependant un panel des différentes initiatives et réalisations témoignant si besoin de notre volonté d'amélioration constante et durable de la performance mais celle-ci étant considérée d'un point de vue global.

La performance économique est une évidence au vu des conditions de marché sans cesse plus concurrentielles que nous connaissons mais elle est totalement insuffisante si elle ne s'accompagne pas, comme nous le faisons, d'une dimension plus globale intégrant l'environnement dans son ensemble. Il ne s'agit toutefois pas de la seule condition nécessaire car la participation et l'implication de chacun des collaborateurs est aussi importante. Mettre en place des systèmes de mesures accessibles, informer de l'évolution des résultats et inviter chacun à proposer des solutions de progrès sont autant d'actions qui amplifient encore bien plus les améliorations.

Recherche et Développement

Engagement social de Ter Beke

En 2012, Ter Beke a également fait montre de son engagement social marqué par une affiliation active à des organisations comme la FEB, l'UWE et VOKA. 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.

Ter Beke est également un partenaire fidèle de la Vlerick Business 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 2012, 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.

“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.”

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 2012, 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 préconcurrençiel, 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 aisément 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.



“La qualité et la sécurité alimentaire jouent un rôle-clé.”

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 retracables, 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.



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

Politique sociale

Généralités

Ter Beke développe et produit dans 8 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 2012, nous avons continué à œuvrer pour rendre notre organisation encore plus performante, afin qu'elle puisse réagir rapidement et souplement dans l'environnement exigeant et en évolution de plus en plus rapide dans lequel nous opérons, tout en conservant sa stabilité.

En 2012, 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 « Feet on the street ». 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. 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

La réalisation 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 œuvre et le développement optimum de compétences entraînent, 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 compétences 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.

Recrutements

En 2012, 123 nouveaux collaborateurs ont été recrutés. En 2012, l'effectif est passé de 1.790 à 1.742 équivalents temps plein, et ce d'une part suite à la fermeture du site de production à Alby-sur-Chéran (France), et d'autre part suite à une proportion inférieure d'intérimaires.

Effectif total en équivalents plein temps au 31 décembre 2012 : (y compris le nombre moyen d'intérimaires)

	2009	2010	2011	2012
Ouvriers	1.411	1.448	1.435	1.389
Employés	359	370	355	353
Total	1.770	1.818	1.790	1.742

Formation, éducation et développement

29

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.

30

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

Équilibre et épaufrage 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, 18% des ouvriers et 26% des employés travaillent à temps partiel. Le temps partiel couvre tant le travail à temps partiel volontaire que les 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

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.



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.

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 Charcuterie 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 de sécurité alimentaire : nous produisons et vendons de la Charcuterie et des Plats Cuisinés. Comme indiqué plus haut déjà, 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 retailers 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

31



d'instruments financiers à des fins commerciales et n'adoptons pas de positions spéculatives.

Risque de liquidité et de caisse : grâce à la position de trésorerie nette importante par rapport à l'endettement financier net, 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 de

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 date du bilan

Le 7 janvier 2013, Marc Hofman a annoncé qu'il avait accepté une fonction de CFO au sein du Groupe Colruyt et mettait donc immédiatement à disposition son mandat d'Administrateur délégué et Président du Comité de direction du Groupe Ter Beke.

Le Conseil d'administration a décidé de nommer l'un de ses membres, Dirk Goeminne, comme CEO intérimaire.

Perspectives 2013

En janvier 2013, le secteur des plats congelés a été secoué par le scandale de la présence de viande

ou d'ADN de cheval dans les Plats Cuisinés congelés, alors que cela n'aurait pas dû être le cas selon l'étiquette.

Ter Beke ne produit que des plats réfrigérés. Nous déplorons que ces événements aient exercé un impact négatif sur notre secteur, bien que les produits Ter Beke n'y aient aucunement été impliqués.

La chute de la demande a obligé Ter Beke à adapter son planning de production au jour le jour, et à faire un usage temporaire du chômage économique dans les départements de production de lasagne à Wanze et Marche-en-Famenne. Nous y avons été contraints parce que nous travaillons avec des produits frais et ne constituons que des stocks limités.

Nous mettons tout en œuvre pour avoir une communication ouverte et transparente avec nos clients et consommateurs, et avons fait tout le nécessaire pour confirmer la confiance de nos clients dans nos produits réfrigérés.

En attendant, il est impossible pour nous d'évaluer les impacts sur les résultats en 2013. Nous communiquerons à ce sujet, dans la mesure du possible, suite à la publication des résultats du premier trimestre.

33



Déclaration de gouvernance d'entreprise pour 2012

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 2012, 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.

34

Nous avons pris comme référence le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009. Cette Code est

disponible sur www.commissioncorporategovernance.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 le 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 2012.

Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités

Conseil d'administration

Composition : la composition du Conseil au 31 décembre 2012, ainsi que les réunions et les présences en 2012, sont résumées dans le tableau ci-dessous.

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.

Nom	Type **	mandat	Comités *	Fin						
				16 fév	28 fév	10 mai	30 août	19 oct	6 déc	
Louis-H. Verbeke Président (1)	NE	2016	CRN	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	
Eddy Van der Pluym	E	2016	-	x	x	x	x	x	x	
Willy Delvaux (3)	I	2014	CRN	x	x	x	x	x	x	
Thierry Balot (4)	I	2017°	CA	x	x	x	x	x	-	
Jules Noten (5)	I	2014	CA - CRN	x	x	-	x	x	x	
Dirk Goeminne (6)	I	2014	CA	x	x	x	x	x	x	
Guido Vanherpe (7)	I	2015	CA	-	-	x	x	x	x	

Représentant permanent de: (1) SPRL Louis Verbeke (2) SA Holbigenetics (3) SPRL Delvaux Transfer (4) SA Sparaxis (5) Comm. V. Lemon (6) SPRL Dirk Goeminne (7) SPRL Guido Vanherpe * 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. Kympers† Administrateur d'honneur.

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 2012.

Nominations/Renominations : l'Assemblée générale du 31 mai 2012 a renommé, sur avis du Comité de Rémunération et de Nomination et en conformité avec la procédure prévue dans la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe pour la renomination des administrateurs, Marc Hofman, Eddy Van der Pluym et la SPRL Louis Verbeke, représentée en permanence par Louis-H. Verbeke, comme administrateurs pour un délai de trois ans, jusqu'à l'Assemblée générale de 2016.

Luc De Bruyckere a déposé son mandat le 31 août 2012.

Le Conseil d'administration a nommé la SPRL Louis Verbeke, représentée en permanence par Louis-H. Verbeke, comme Président, avec effet à partir du 1^{er} septembre 2012.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 30 mai 2013 de procéder à la renomination, comme administrateur indépendant dans le sens des articles 524 et 526ter du Code des sociétés, pour un délai de quatre ans jusqu'à l'Assemblée générale de 2017, de la SA Sparaxis, représentée en permanence par Thierry Balot. Ces renominations sont proposées après évaluation par et sur recommandation du Comité de Rémunération et de Nomination.

Monsieur Marc Hofman a déposé son mandat d'administrateur de la SA Ter Beke avec effet immédiat le 7 janvier 2013.

Comités du Conseil d'administration

En 2012, 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 Conseil au 31 décembre 2012, ainsi que les réunions et les présences en 2012, sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Nom	Réunions 2012			
	16 fév	03 mai	28 août	29 nov
Thierry Balot*	x	x	x	x
Jules Noten	x	x	-	x
Dirk Goeminne	x	x	x	x
Guido Vanherpe	-	x	x	x

* Président, X = présent

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 2011 et les résultats semestriels 2012 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

Composition : la composition du Conseil au 31 décembre 2012, ainsi que les réunions et les présences en 2012, sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Nom	Réunions 2012			
	16 fév	2 avr	3 mai	29 nov
Louis-H. Verbeke*	x	x	x	x
Willy Delvaux	x	x	x	x
Jules Noten	x	x	x	x

* Président, X = présent

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

Le Comité de Rémunération et de Nomination conseille le Conseil d'administration 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.



36

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 2012 :

- 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 VOF, représenté par Gunter Lemmens, Directeur Commercial

Fonctionnement : le Comité de direction s'est réuni toutes les deux semaines en 2012 et chaque fois que la réalité opérationnelle l'exigeait. Il a assumé les rapports du management au Conseil d'administration. 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 : une fois par an, le Conseil d'administration évalue le fonctionnement du CEO en son absence. Le Conseil d'administration évalue, aussi une fois par an, le fonctionnement des autres membres du Comité de direction, cette fois en présence du CEO. Cette évaluation a bien eu lieu en 2012. Cette évaluation se fait sur base de critères qualitatifs et quantitatifs.

Conflits d'intérêts

Conseil d'administration :

En 2012, un conflit d'intérêts s'est présenté au sein du Conseil d'administration, dans le sens de l'article 523 du Code des sociétés suite à la nomination de la SPRL Louis Verbeke, représentée en permanence par Louis-H. Verbeke, comme Président du Conseil d'administration et suite à la fixation de la rémunération pour ce mandat.

Les procès-verbaux de la réunion du Conseil d'administration du 30 août 2012 sont repris intégralement dans le rapport annuel statutaire de la SA Ter Beke. La décision prise en application de l'article 523 du Code des sociétés est la suivante (traduction libre) : *"En application de l'article 16 des statuts, le Conseil d'administration nomme la SPRL Louis Verbeke, représentée par monsieur Louis-H. Verbeke, Président du Conseil d'administration avec effet au 1^{er} septembre 2012."*

Le Conseil proposera à l'Assemblée générale de 2013 une rémunération annuelle de 70.000 EUR pour le mandat de Président du Conseil d'administration. Cette rémunération sera due, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, à partir du

1^{er} janvier 2013. Le Conseil décide que cette rémunération sera octroyée au pro rata pour la période du 1^{er} septembre 2012 au 31 décembre 2012."

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 2012, aucun conflit d'intérêt ne s'est présenté au sein du Comité de direction dans le sens de l'article 523 du Code des sociétés et aucun conflit n'a été signalé dans le cadre de l'annexe 2 de la Charte de gouvernance d'entreprise du groupe en rapport avec les transactions avec les 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 nommée 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 rapports 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 2012 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 179 mille EUR. Les rémunérations payées en 2012 pour les services non audit sont de 42 mille EUR.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 30 mai 2013 de renommer Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA, représentée par Monsieur Kurt Dehoorne, comme commissaire pour un délai de trois ans, jusqu'à l'Assemblée générale de 2016.

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 2012 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.

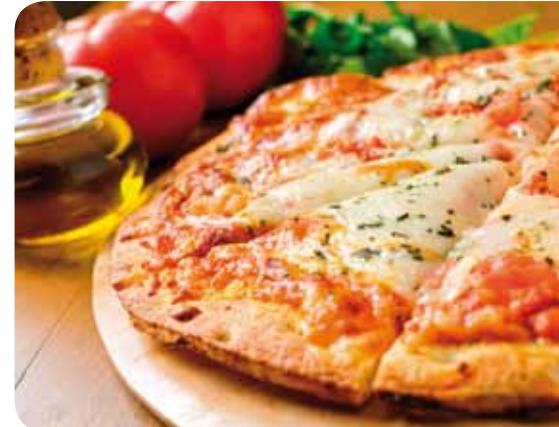
La politique de rémunération pour les membres du Conseil d'administration, le CEO et les membres du Comité de direction fait partie intégrante de la Charte de gouvernance d'entreprise et a été ajoutée en annexe au règlement interne du Comité de Rémunération et de Nomination. Le Comité de Rémunération 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 2012 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 2012 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 2012, 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, pour autant qu'il ne soit pas Président du Conseil d'administration.

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 éventuellement d'autres composants de rémunération 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 paramètres 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).

38

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 2012 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 2013 ni les deux exercices suivants.

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 (en EUR)

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 2012 peuvent être résumées comme suit :

	Mandat Administrateur	Mandat CRN	Mandat CA	Total
SPRL Delvaux Transfer (Willy Delvaux)	16.000	3.000	-	19.000
SA Sparaxis (Thierry Balot)	16.000	-	8.000	24.000
SPRL Louis Verbeke	37.333	-	-	(1) 37.333
Comm. V. Lemon (Jules Noten)	16.000	3.000	4.000	23.000
SA Holbigenetics (Frank Coopman)	16.000	-	-	16.000
Dominique Coopman	16.000	-	-	16.000
SPRL Dirk Goeminne	16.000	-	4.000	20.000
Luc De Bruyckere	10.667	-	-	(2) 10.667
Marc Hofman	16.000	-	-	16.000
Eddy Van der Pluym	16.000	-	-	16.000
SPRL Guido Vanherpe	16.000	-	4.000	20.000
Total	192.000	6.000	20.000	218.000

(1) Président depuis le premier septembre 2012 (2) a démissionné le 31 août 2012

Rémunération du CEO et des autres membres du management exécutif (en EUR)

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 VOF, Luc De Bruyckere (jusqu'au 31 août 2013) et Eddy Van der Pluym) se montaient pour 2012 (coût total pour le groupe, hors rémunération pour le mandat d'administrateur Ter Beke SA) :

	CEO	Autres membres du management exécutif
Rémunération de base	366.218,18	1.631.877,10
Rémunération variable (liquide)	12.638,66	50.423,77
Pensions*	13.341,72	127.004,22
Autres assurances	4.827,06	7.507,78
Voiture de société	12.585,44	92.821,11

* Pension sur base de contributions fixes.

Rémunerations 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'acquérir des actions.

En 2012 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 2012 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, Eddy Van der Pluym, Wim De Cock et Asadelta Consulting VOF

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

40

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.

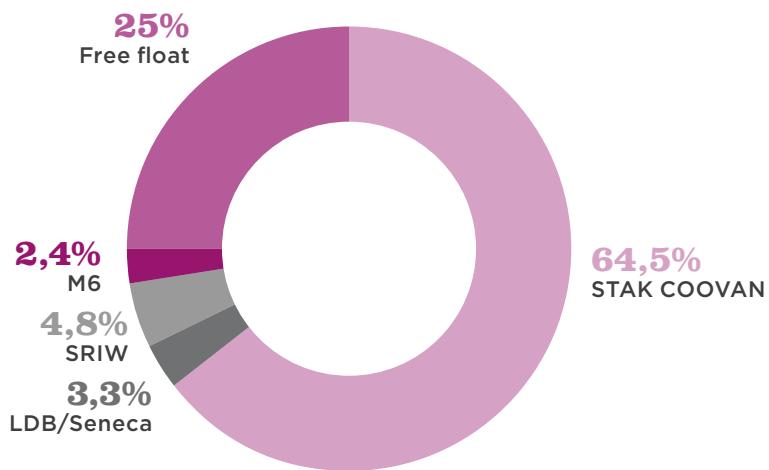
- Nous évaluons tous nos collaborateurs annuellement à l'aide d'un **outil d'évaluation**. Celui-ci permet d'évaluer spécifiquement les comportements en fonction de la conformité aux valeurs.
- Nous avons également fixé des lignes stratégiques claires en matière de **formation** et de **rémunération** 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 comparables 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 2012



Le 24 août 2012 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 1^{er} 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 préemption 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.

Ter Beke SA possédait 2000 (deux mille) actions propres au 31 décembre 2012 (Ter Beke SA détenait pas d'actions propres le 31 décembre 2011).

Transparence

En application des dispositions légales concernant la transparence pour les participations à des entreprises cotées en bourse, pas de déclarations de participation ont été reçues dans le capital de Ter Beke SA en 2012.

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.

41

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 parts 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 trois ans à partir du 16 janvier 2012 et peut être renouvelée.





Comptes annuels consolidés 2012*

Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2012 et 2011	44
L'état consolidé du résultat global au 31 décembre 2012 et 2011	44
Bilan consolidé au 31 décembre 2012 et 2011	45
L'état consolidé des variations des capitaux propres au 31 décembre 2012 et 2011	46
Tableau consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2012 et 2011	47
Méthodes comptables et explications	48
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA	82

Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2012 et 2011

	Note	2012	2011
Chiffre d'affaires	4	421.078	403.715
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	5	-226.969	-213.713
Services et biens divers	6	-86.132	-84.627
Frais de personnel	7	-77.764	-72.742
Amortissements	16	-17.311	-18.048
Réductions de valeur et provisions	8	-251	148
Autres produits et charges d'exploitation	9	917	600
Résultat d'exploitation	10	13.568	15.333
Produits financiers	11	372	180
Frais financiers	12	-2.796	-2.893
Résultat d'exploitation après frais financiers nets		11.144	12.620
Impôts	13	-3.120	-3.414
Résultat après impôts avant résultat des sociétés mises en équivalence		8.024	9.206
Résultat des sociétés mises en équivalence		183	-200
Bénéfice de l'exercice		8.207	9.006
Bénéfice ordinaire par action	32	4,81	5,20
Bénéfice dilué par action	32	4,81	5,20

44

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

L'état consolidé du résultat global au 31 décembre 2012 et 2011

	2012	2011
Bénéfice de l'exercice	8.207	9.006
Ecarts de conversion	398	23
L'état consolidé du résultat global	8.605	9.029

Bilan consolidé au 31 décembre 2012 et 2011

	Note	2012	2011
Actif			
Actifs non courants		154.380	153.192
Goodwill	14	35.204	35.204
Immobilisations incorporelles	15	2.313	2.121
Immobilisations corporelles	16	101.835	106.403
Coentreprise selon la méthode de mise en équivalence	17	4.897	4.331
Créances d'impôts différées	20	0	0
Autres créances à long terme	18	131	133
Créances à long terme portant intérêts	19	10.000	5.000
Actifs courants		95.177	99.744
Stocks	21	25.316	24.404
Créances commerciales et autres	22	65.515	69.598
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	4.346	5.742
Total de l'actif		249.557	252.936

45

Passif			
Fonds propres		98.036	93.879
Capital et primes d'émission	24	53.095	53.191
Réserves		44.941	40.688
Participations ne donnant pas le contrôle		0	0
Passif d'impôts différé		8.484	8.370
Dettes à long terme		41.637	41.665
Provisions	25	2.006	1.668
Emprunts à long terme	26	39.631	39.997
Autres obligations à long terme		0	0
Dettes à court terme		101.400	109.022
Emprunts à court terme	26	26.191	30.364
Dettes commerciales et autres	27	62.856	62.873
Dettes sociales		10.499	12.761
Passif d'impôts		1.854	3.024
Total du passif		249.557	252.936

L'état consolidé des variations des capitaux propres au 31 décembre 2012 et 2011

	Capital	Capital réserves	Primes d'émission	Bénéfices réservés	Ecart de conversion	Total	Nombre d'actions
Solde au 1^{er} janvier 2011	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 l'exercice				9.006		9.006	
Autres éléments du résultat étendu de la période					23	23	
Résultat étendu de la période				9.006	23	9.029	
Mouvements via les réserves							
• Résultat des actions propres				-28		-28	
• Ecart de conversion						0	
Solde au 31 décembre 2011	4.903	0	48.288	41.094	-406	93.879	1.732.621
Augmentation capital						0	
Réserve des actions propres		-96				-96	
Dividende				-4.332		-4.332	
Résultat de l'exercice				8.207		8.207	
Autres éléments du résultat étendu de la période					398	398	
Résultat étendu de la période				8.207	398	8.605	
Mouvements via les réserves							
• Résultat des actions propres				-20		-20	
• Ecart de conversion						0	
Solde au 31 décembre 2012	4.903	-96	48.288	44.949	-8	98.036	1.732.621

Tableau consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2012 et 2011

	2012	2011
Exploitation		
Résultat d'exploitation	13.567	15.333
Adaptions pour:		
• Amortissements et réductions de valeur spéciales des immobilisations	17.311	18.048
• Changements des réductions de valeur	34	94
• Changements des provisions	218	-242
• Plus-values sur la réalisation d'actifs immobilisés	-22	-33
Modification du fonds de roulement opérationnel net		
• Modification du stock	-913	-592
• Modification des créances commerciales et autres	978	-3.385
• Modification des dettes commerciales et autres	-2.198	-1.575
• Modification d'autres postes	15	23
Trésorerie issue de l'exploitation	28.990	27.671
Impôts payés	-3.395	-2.955
Trésorerie nette issue de l'exploitation	25.595	24.716
Activités d'investissements		
Revenus provenant de la vente d'immobilisations corporelles	1.502	1.105
Investissements en immobilisations incorporelles	-1.052	-789
Investissements en immobilisations corporelles	-11.015	-15.871
Investissements nets en immobilisations financières	0	4
Investissement net dans la coentreprise	2	-4.531
Investissement emprunt au parties tiers	-5.000	-5.000
Reprise des filiales	0	0
Dépenses nettes en investissements	-15.563	-25.082
Activités de financement		
Recettes liées à l'émission d'actions	-118	66
Recettes liées à la souscription de nouveaux emprunts	25.925	29.600
Paiement d'un dividende aux actionnaires	-4.348	-4.437
Intérêts payés (via le compte de résultat)	-2.275	-2.558
Remboursement d'emprunts	-30.429	-21.042
Remboursement de dettes liées à un leasing financier	-35	-152
Autres moyens financiers / (dépenses)	-149	-155
Trésorerie nette issue des activités de financement	-11.429	1.322
Modification nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-1.397	956
Trésorerie au début d'exercice	5.742	4.786
Trésorerie en fin d'exercice	4.345	5.742

Méthodes comptables et notes explicatives

1. Résumé des principaux principes d'évaluation

Déclaration de conformité

Ter Beke SA (« l'Entité ») est une entité domiciliée en Belgique. Les comptes annuels consolidés de l'Entité reprennent l'entité Ter Beke SA et ses filiales (ci-dessous appelées solidairement « le Groupe »). Les comptes annuels consolidés ont été approuvés par le Conseil d'administration pour publication le 28 février 2013. Les comptes annuels consolidés ont été établis conformément aux « International Financial Reporting Standards (IFRS) » tels qu'acceptés au sein de l'Union européenne.

48

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 évalués à la « juste valeur ». Toutefois, si aucune valeur du marché ou évaluation fiable de la juste valeur n'existe, ces actifs financiers sont évalués à leur coût historique. Les actifs et passifs repris au bilan et qui sont couverts sont évalués à la « juste valeur » pour la durée du risque couvert. Les règles d'évaluation ont été appliquées de manière uniforme à l'ensemble du Groupe et sont cohérentes par rapport à l'exercice antérieur. Les informations comparatives ont été réajustées conformément aux IFRS.

Normes et interprétations applicables à l'exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2012

- Amendements à IFRS 7 Instruments financiers : Informations à fournir – Ne doit plus être repris dans le bilan (applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2011)

Normes et interprétations émises, mais pas encore applicables à l'exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2012

- IFRS 9 Instruments financiers et les amendements liés (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2015)
- IFRS 10 États financiers consolidés (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRS 11 Partenariats (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRS 12 Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRS 13 Évaluation de la juste valeur (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Améliorations aux IFRS (2009-2011) (normalement applicable aux exercices ouverts 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 (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IFRS 1 Première adoption des IFRS – Emprunts publics (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IFRS 7 Instruments financiers : Informations à

fournir – Compensation des actifs et passifs financiers (applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013)

- Amendements à IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 États financiers consolidés, Partenariats et informations à fournir – Dispositions transitoires (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014)
 - Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 États financiers consolidés et informations à fournir – Sociétés d'investissement (applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014)
 - Amendements à IAS 1 Présentation des états financiers – Présentation des autres éléments du résultat global (applicable aux exercices ouverts 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 (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013)
 - Amendements à IAS 19 Avantages du personnel (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013).
- L'impact d'IAS 19 R est évalué comme une baisse des fonds propres de 133 mille EUR. L'impact sur le compte de résultats est évalué comme n'étant pas important.
- Amendements à IAS 27 États financiers individuels (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014)
 - Amendements à IAS 28 Participations dans des entreprises associées et coentreprises (applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2014)
 - Amendements à IAS 32 Instruments financiers : présentation – Compensation des actifs et passifs financiers (applicable aux

- exercices ouverts 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 aux exercices ouverts 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 entités 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 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. 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 les 50% des fonds propres sont présentés au bilan et les 50% du résultat net sont présentés dans les chiffres consolidés du groupe Ter Beke.

Au cas où un membre du groupe exécuterait des transactions avec une coentreprise, les pertes et profits seront éliminés à concurrence des intérêts du groupe dans la coentreprise concernée.

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 afin de tenir compte des modifications de la part de l'investisseur dans l'actif net de la participation après reprise, diminués

des éventuelles réductions de valeur 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 concernée) 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 identifiables, passifs et passifs conditionnels 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 identifiables, passifs et passifs conditionnels 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 seront éliminés à concurrence des intérêts du groupe dans la société associée concernée. En 2011 et 2012, il n'y avait pas de société associée.

Éliminations 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'une acquisition est évalué à la date d'acquisition à sa juste valeur, qui doit être calculée comme étant la somme de la contrepartie transférée et le montant des participations minoritaires dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur évalue les participations minoritaires soit à la juste valeur, soit à la quote-part de la participation minoritaire dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. Les frais connexes à l'acquisition sont immédiatement 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 directement l'éventuel perte ou profit dans le résultat.

Toute contrepartie conditionnelle à transférer par l'acquéreur est évaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations futures de cette juste valeur classée comme un actif ou un passif seront comptabilisées conformément à IAS 39 soit en résultat soit dans les autres éléments du résultat global. Les variations de juste valeur de la contrepartie conditionnelle classée comme fonds propres ne sont pas comptabilisées.

Le goodwill est initialement évalué comme l'excédent de la somme de la contrepartie transférée, du montant des participations minoritaires 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, l'intérêt du groupe dans la juste valeur de l'actif net identifiable est supérieure à la somme de la contrepartie transférée, du montant des participations minoritaires 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 immédiatement repris au compte de résultats à titre de profit sur une acquisition à des conditions avantageuses.

Après la comptabilisation initiale, le goodwill est évalué au coût diminué des éventuelles réductions de valeur spéciales cumulées. Pour vérifier les réductions de valeur spéciales, le goodwill est affecté aux unités génératrices de trésorerie du groupe qui devraient bénéficier des synergies du regroupement, sans tenir compte du fait si des actifs ou passifs de l'entité acquise ont été affectés à ces unités.

Les unités génératrices de trésorerie auxquelles a été affecté le goodwill sont soumises à un test de réduction de valeur spéciale 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 réduction de valeur spéciale est d'abord portée en réduction de la valeur comptable du goodwill affecté à l'unité et est par la suite imputée aux autres actifs immobilisés de l'unité, au prorata de leur valeur comptable. 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 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 2012 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. Les actifs et passifs monétaires en devises étrangères sont convertis au cours de clôture en vigueur à la date du bilan. Les pertes et profits provenant de la réalisation ou de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont repris 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, une composante taux de change est éventuellement reprise en fonds propres.

atteints à la date de la transaction. Les écarts de conversion qui en résultent sont directement corrigés via les fonds propres.

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

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 taux de change en vigueur à la date du bilan. Les comptes de résultats de ces entités sont convertis mensuellement en euros aux taux moyens

51

1 euro est égal à

Livre sterling

	2012	2011
Cours de clôture	0,8199	0,8355
Cours moyen	0,8112	0,8679

Zloty polonais

Information sectorielle

IFRS 8 définit un secteur 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 secteur et afin de pouvoir évaluer les prestations financières et sur quels points des informations particulières sont disponibles.

IFRS 8 remplace à partir du 1^{er} janvier 2009 la précédente norme IAS 14, mais ne modifie rien à nos rapports de secteur.

Compte tenu de sa mission, de ses priorités stratégiques et de sa structure de management, Ter Beke a choisi comme base de segmentation opérationnelle la subdivision du groupe en deux activités industrielles (secteurs d'activités) : « 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 produits et les charges directement générés par le secteur, y compris la part des produits 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 dans 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 le rapport 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 l'exercice.

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 charges salariales directes et une contribution proportionnelle des frais généraux. Les dépenses de 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 qu'en 2012 les coûts de développement de Ter Beke ne satisfaisaient pas aux critères d'activation, ces dépenses ont été reprises en charge dans le compte de résultats. En 2011, le groupe a activé pour 156 mille EUR en charges pour les activités de développement pour les nouveaux produits qui étaient lancés dans le courant de 2012 et 2013.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres charges sur immobilisations incorporelles générées en interne, telles 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 les logiciels informatiques, acquis par le groupe, sont évaluées à leur coût, diminué des amortissements et des réductions de valeur spéciales cumulées. En 2011 et 2012, les autres immobilisations incorporelles consolidées de Ter Beke n'étaient constituées que de logiciels informatiques.

Amortissements

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

Les pourcentages d'amortissement appliqués sont :

Recherche et développement	33,3%
Logiciels informatiques	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 identifiables, passifs et passifs conditionnels de la partie reprise. Un goodwill est initialement repris comme actif à son coût et est ensuite évalué à son coût, diminué des éventuelles pertes de valeur spéciales cumulées.

L'unité génératrice 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 réduction de valeur spéciale, la valeur comptable de l'unité est comparée à sa valeur recouvrable. Si la valeur recouvrable de l'unité est inférieure à sa valeur comptable, la perte 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 de valeur spéciale affectée au goodwill ne peut plus être comptabilisée ultérieurement. Lors de la vente d'une filiale ou d'une coentreprise, le goodwill alloué est repris lors de

la détermination de la perte ou du profit sur la vente.

Si les intérêts du groupe dans la juste valeur nette des actifs identifiables, des passifs et des passifs conditionnels dépassent le coût du regroupement d'entreprises, 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. 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 en propriété sont évaluées à leur prix d'acquisition ou de production, diminué des amortissements et des éventuelles réductions de valeur spéciales cumulées. 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 de production 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 découlent 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 attendue.

Les principaux pourcentages d'amortissement actuellement en vigueur sont repris dans le tableau ci-dessous.

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

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%

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.

54

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 financier 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 opérationnel. Le groupe n'agit qu'en tant que preneur.

Contrats de leasing financier

Les actifs détenus dans le cadre d'un contrat de leasing financier 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 actualisée des paiements minimaux au titre du leasing, diminuée des amortissements cumulés et des pertes de valeur spéciales. Le passif opposé vis-à-vis

du bailleur est repris au bilan comme passif des contrats de leasing financier.

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 exercice durant la période d'utilisation attendue, sur une base systématique 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 d'utilisation attendue 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 réalisation. Le coût est déterminé sur la base de la méthode FIFO.

Le coût des produits finis et en cours de fabrication 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 frais généraux de production fixes et variables alloués (y compris les amortissements).

La valeur de réalisation 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 de valeur spéciales sur les immobilisations incorporelles et corporelles (à l'exception du goodwill) : à chaque date de rapport, 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 recouvrable de l'actif est évaluée afin de pouvoir déterminer la perte de valeur spéciale (éventuelle). S'il est toutefois impossible de déterminer la valeur recouvrable d'un actif individuel, le groupe évalue la valeur recouvrable pour l'unité génératrice du flux de trésorerie à laquelle appartient l'actif.

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

Instruments financiers Créances commerciales

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

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 juste valeur, augmentée des frais de transaction directement allouables. Pour un investissement qui n'est pas évalué à sa juste valeur, les réductions de valeur sont traitées dans le compte de résultats.

Investissements conservés jusqu'à la fin de la durée

Les obligations que le groupe a l'intention et la possibilité de conserver jusqu'à la fin de la durée (obligations 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 de valeur spéciales pour tenir compte des montants non recouvrables. De telles pertes de valeur spéciales sont comptabilisées dans le compte de résultats si, et seulement si, il y a des indications objectives de pertes de valeur spéciales. Les pertes de valeur spéciales sont reprises dans les périodes ultérieures lorsque la hausse de la valeur recouvrable 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 de valeur spéciales. Dans ce cas, les pertes et profits cumulés qui étaient directement comptabilisés en fonds propres sont transférés des fonds propres au compte de résultats. Les pertes de valeur spéciales reprises au compte de résultats concernant un investissement dans un instrument de fonds propres classé comme disponible à la vente ne sont pas reprises via le compte de résultats.

Les pertes de valeur spéciales comptabilisées dans le compte de résultats portant sur une obligation 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 de valeur spéciale. À l'exception des instruments de fonds propres, les modifications de la juste valeur imputable aux variations de change sont comptabilisées dans le compte de résultats.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La 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 fonds 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 fonds propres. Un instrument de fonds propres est tout contrat qui comprend les intérêts subsistants dans les actifs du groupe après déduction de tous les passifs. Les méthodes comptables concernant les obligations financières spécifiques et les instruments de fonds propres sont décrites ci-dessous.

Emprunts bancaires

Les emprunts bancaires et les dépassements 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 méthodes comptables portant sur les frais de financement qui sont appliqués par le groupe.

Dettes commerciales

Les dettes commerciales sont initialement évaluées à leur juste valeur puis sont calculées en fonction du coût amorti sur la base de la méthode du taux effectif. Vu la nature à court terme des dettes commerciales du groupe, les dettes commerciales sont de facto portées en compte à leur juste valeur.

Instruments de fonds propres

Les instruments de fonds 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 de flux de trésorerie :

Les modifications de la juste valeur 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 de 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 et 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 financier, 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 recouvrable durant une ou plusieurs périodes futures, la partie supposée non recouvrable 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 directe-

ment 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 couvert 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 de 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 transférée 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 comptabilisées 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 juste valeur de tout dérivé non classé comme transaction de couverture sont immédiatement enregistrées dans le compte de résultats.

Rachat d'actions propres

Si le groupe rachète ses actions, le montant versé, y compris les coûts directs allouables, est traité comme une réduction des fonds propres. La recette de la vente d'actions 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 immobilisés réservés à la vente

Les actifs et groupes d'actifs immobilisés 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 censé entrer en ligne de compte pour une reprise comme vente effectuée dans l'année après la date de classification.

Un actif immobilisé (ou un groupe d'actifs destiné à être cédé) 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.

Services

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 dans le temps de l'argent et les risques spécifiques associés au passif.

Les provisions pour les frais de restructuration sont créées lorsque le groupe a approuvé un programme détaillé pour la restructuration et dès que celui-ci a démarré ou 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 contrepartie obligatoire.

Avantages du personnel

Les avantages du personnel comprennent toutes les formes de rémunérations 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 sociales, le pécule de vacances, le paiement des jours de maladie, la participation aux bénéfices et les bonus, ainsi que les avantages 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.

57

Régimes de retraite

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

Régimes de retraite à contributions définies

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

Régimes de retraite à prestations définies

La valeur comptable au bilan des régimes de retraite à prestations définies représente la valeur actualisée des engagements en matière de plans de retraite à prestations définies, ajustée aux profits ou pertes actuarielles,

diminuée du coût des services passés non encore comptabilisé et 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 comptabilisé et à la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions des cotisations futures dans le cadre du plan de retraite.

La comptabilisation des profits et pertes actuariels est déterminée individuellement pour tout régime de retraite à prestations définies. Si les pertes ou profits nets cumulés non comptabilisés dépassent 10% de la valeur actualisée du régime de retraite à prestations définies ou, si elle est plus élevée, de la juste valeur 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 pertes ou profits 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 retraite à prestations définies et le coût des services associés sont calculés par un actuaire qualifié suivant la méthode des unités de crédit projetées. 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 pertes et profits actuariels.

Indemnités de licenciement

Les indemnités de licenciement sont reconnues comme une obligation et un coût lorsqu'une société du groupe s'est manifestement engagée à:

- soit mettre fin à l'emploi d'un collaborateur ou d'un groupe de collaborateurs avant la date normale de la retraite ;
- soit attribuer des primes de licenciement suite 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 calculée sur la base des principaux chiffres financiers et des tableaux de bord équilibrés (Balanced Scorecards). Le montant attendu du traitement variable est comptabilisé en charge pour l'exercice concerné.

Paiements 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 sont censées être réalisables. 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 l'exercice, calculés sur la 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.

Un actif d'impôts différés n'est comptabilisé 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 actifs d'impôts différés sont réduits 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

Les produits 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 du produit 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.

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

Produits locatifs : Les produits locatifs sont comptabilisés 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, de matières premières et auxiliaires, et de 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 opérationnelles 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 2012 comprennent l'Entité et 19 filiales consolidées sur lesquelles l'Entité exerce son contrôle (note 34). Les comptes annuels consolidés pour l'exercice comprennent 20 filiales consolidées. Le 29 juin 2012, Come a Casa SA et N.S. Vamos et Cie SA ont fusionné par reprise, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2012.

En 2011, le groupe a créé avec les actionnaires de Stefano Toselli une coentreprise 50/50, Pasta Food Company Sp. z.o.o. En 2011, SDF Foods Ltd., Ter Beke International BV et Ter Beke Holding BV ont été liquidées.

3. Rapports 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 frais en Europe. Le groupe Ter Beke employait 1.742 personnes à la fin 2012 (1.790 personnes à la fin 2011) (équivalents à plein temps au 31 décembre 2012 et nombre moyen d'intérimaires pour 2012). La structure du management du groupe et les systèmes de rapport internes et externes sont conçus conformément à ces activités.

Le format de rapport 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 frais, 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 immobilisations incorporelles, le goodwill, les immobilisations corporelles et les éléments du capital d'exploitation 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 ces rapports par secteur, les mêmes règles d'évaluation sont utilisées que pour les comptes annuels consolidés.

Tant dans la division Charcuterie que dans la division Plats Cuisinés, nous vendons nos produits à une clientèle diversifiée dont 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 grand impact 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 clés par secteur d'activité

	2012			2011		
	Charcuterie	Plats Cuisinés	Total	Charcuterie	Plats Cuisinés	Total
Compte de résultats du secteur						
Chiffre d'affaires du secteur	288.728	132.350	421.078	274.011	129.704	403.715
Résultat du secteur	6.370	10.136	16.506	7.195	10.451	17.646
Résultats non alloués			-2.938			-2.313
Coût net de financement			-2.424			-2.713
Impôts			-3.120			-3.414
Résultat des sociétés mises en équivalence			183			-200
Résultat consolidé			8.207			9.006
Bilan du secteur						
Actifs du secteur	157.497	59.234	216.731	160.123	64.780	224.903
Actifs non alloués			32.826			28.033
Total des actifs consolidés			249.557			252.936
Passif du secteur	57.237	26.733	83.970	59.454	26.023	85.477
Passif non alloué			165.587			167.459
Total du passif consolidé			249.557			252.936
Autres informations						
Investissements du secteur	9.231	1.739	10.970	9.486	4.217	13.703
Investissements non alloués			1.129			872
Total des investissements			12.099			14.575
Amortissements et frais hors caisse du secteur	11.212	5.539	16.751	10.821	6.382	17.203
Amortissements et frais hors caisse non alloués			811			697
Total des amortissements et frais hors caisse			17.562			17.900

Données clés par région géographique

Vente à des tiers	2012	2011
Belgique	181.804	171.055
Pays-Bas	152.499	146.618
Royaume-Uni	26.490	24.732
Allemagne	31.497	28.260
Autres	28.788	33.050
	421.078	403.715

Actifs par région	2012	2011
Belgique	176.487	181.989
Pays-Bas	49.166	46.669
Autres	23.904	24.278
	249.557	252.936

Investissements par région	2012	2011
Belgique	8.825	12.946
Pays-Bas	3.270	1.623
Autres	4	6
	12.099	14.575

63

4. Produits provenant de la vente de marchandises

	2012	2011	%
Ventes de marchandises	421.078	403.715	4,3%

En 2012, le chiffre d'affaires total du groupe augmente de 4,3%, passant de 403,7 millions d'EUR à 421,1 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division Charcuterie augmente de 14,7 millions d'EUR. La hausse du chiffre d'affaires est consécutive partiellement à l'augmentation des prix de vente, qui reste cependant toujours insuffisante pour compenser la hausse des prix des matières premières. La hausse est également consécutiva à la croissance des activités de découpe et d'emballage.

Le chiffre d'affaires de la division Plats Cuisinés augmente de 2,7 millions d'EUR, principalement dû à la croissance du volume dans les lasagnes et nonobstant l'arrêt de quelques contrats en France suite à l'arrêt des activités industrielles françaises.

5. Marchandises, matières premières et produits auxiliaires

	2012	2011
Achats	227.864	214.248
Variation des stocks	-895	-535
Total	226.969	213.713

6. Services et biens divers

	2012	2011
Indemnisation des tiers	19.011	19.970
Entretiens et réparations	13.364	14.825
Frais marketing et ventes	20.769	17.099
Frais de transport	14.428	14.522
Energie	9.270	9.195
Loyer	6.045	5.878
Autres	3.245	3.138
Total	86.132	84.627

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

7. Frais de personnel

64 Les frais de personnel s'élèvent en 2012 à 77.764 mille EUR, contre 72.742 mille EUR en 2011.

Les frais de personnel sont ventilés comme suit :

	2012	2011
Salaires et traitements	52.727	49.083
Cotisations sociales	17.330	16.150
Autres frais de personnel	7.707	7.509
Total	77.764	72.742
Effectif total en équivalents temps plein (excl. intérimaires)	1.474	1.494

La hausse de 5 millions d'EUR en 2012 est consécutive principalement à l'indexation des charges salariales ainsi qu'aux indemnités de préavis, pour un montant de 1,7 million d'EUR.

8. Réductions de valeur et provisions

	2012	2011
Réductions de valeur	34	94
Provisions	217	-242
Total	251	-148

9. Autres produits et charges d'exploitation

	2012	2011
Récupération des coûts liés aux salaires	1.321	768
Récupération des coûts logistiques	110	168
Subsides	114	0
Bénéfice sur la vente d'actifs	116	85
Récupération d'assurances	150	459
Moins-values	-51	-53
Impôts locaux	-1.126	-1.411
Indemnisations	40	83
Autres	243	501
Total	917	600

10. Résultat d'exploitation

	2012	2011
Bénéfices d'exploitation courants	13.948	15.333
Pertes d'exploitation non courantes	-380	0
Bénéfice d'exploitation	13.568	15.333

65

En 2012, le groupe a commercialisé une nouvelle gamme de Charcuteries, sous la marque Oligusto®. Il s'agit de Charcuteries enrichies en huile d'olive, avec une teneur réduite en matières grasses. Les coûts de lancement de ces produits ont été repris dans le résultat du premier semestre. Les ventes ont démarré avec un certain retard.

La nouvelle campagne médiatique de début 2012 dans la marque Come a casa® en Belgique a entraîné une nouvelle hausse de la part de marché. Come a casa® renforce sa position de leader et de moteur pour les plats méditerranéens cuisinés.

La hausse des volumes, l'augmentation des prix de vente et la maîtrise et la réduction des coûts n'ont pas pu compenser totalement la hausse des coûts de production (surtout les matières premières, l'énergie et les salaires) ni les coûts des investissements dans le marché.

La modification du mix des produits, avec une hausse de la vente de produits bon marché au détriment de produits plus coûteux due au climat économique général, freine la croissance de la marge dans la division Charcuterie.

Pour ces raisons, le REBITDA est de 33,1 millions d'EUR en 2012 comparé à 33,2 millions d'EUR en 2011.

Le 5 avril 2012, le groupe a annoncé son intention d'arrêter l'activité industrielle sur le site d'Alby-sur-Chéran (France). Entretemps, cette activité industrielle a été effectivement arrêtée le 30 juin 2012. Le groupe poursuit toutefois ses activités commerciales en France pour les produits fabriqués dans les sites belges de la division Plats Cuisinés (Marche-en-Famenne et Wanze). Les coûts de cette cessation ont atteint un montant de 1,1 million d'EUR. Ces coûts, avec 0,9 million d'EUR d'autres frais de licenciement, nous ont menés à un

résultat EBITDA de 31,1 millions d'EUR en 2012.

Les charges totales non décaissées ont diminué de 0,3 million d'EUR jusqu'à 17,5 millions d'EUR en 2012.

Tout ceci mène à un résultat EBIT de 13,6 millions d'EUR en 2012 comparé à 15,3 millions d'EUR en 2011 (-11,5%).

Comme les charges non décaissées comprennent une reprise non-récurrente de moins-values sur les immobilisations corporelles à Alby-sur-Chéran de 1,6 million d'EUR, le résultat opérationnel non-récurrent est de -0,3 million d'EUR. De ce fait, le résultat REBIT de 2012 s'établit à 13,9 millions d'EUR comparé à 15,3 millions d'EUR en 2011 (-9,0%).

11. Produits financiers

	2012	2011
Revenus d'intérêts	189	44
Ecarts de change positifs	41	0
Autres	142	136
Total	372	180

12. Frais financiers

	2012	2011
Charges d'intérêts sur les emprunts	2.031	2.302
Charges d'intérêts sur le leasing	153	165
Ecarts de change négatifs	248	96
Frais bancaires	92	91
Autres	272	239
Total	2.796	2.893

66

13. Impôts

	2012	2011
Impôts sur le résultat		
Exercice	2.999	3.285
Exercices précédents	7	-119
Impôts latents		
Effet d'écart temporaire	114	248
Impôts totaux en compte de résultats	3.120	3.414

Le taux d'imposition en Belgique se monte à 33,99 % (33,99 % en 2011). 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	2012	2011
Profit comptable avant impôts	11.144	12.620
Impôts aux taux d'imposition belge (2012 : 33,99% et 2011 : 33,99%)	3.788	4.290
Effet des différents taux d'imposition des sociétés étrangères	-513	-654
Effet des dépenses fiscalement non déductibles	578	524
Actifs et passifs d'impôts différés en résultat	0	0
Réalisation d'actifs d'impôts différés non reconnus avant	-19	-251
Déduction de l'intérêt notionnel	-467	-257
Autres effets	-247	-238
Charge fiscale réelle	3.120	3.414
Taux fiscal effectif	28,0%	27,0%

14. Goodwill

	2012	2011
Goodwill		
Début de l'exercice	36.944	36.944
Acquisitions		
Cessions et désaffections		
Ecarts de conversion		
Fin de l'exercice	36.944	36.944
Réductions de valeur spéciales		
Début de l'exercice	1.740	1.740
Perte de valeur spéciale		
Cessions et désaffections		
Fin de l'exercice	1.740	1.740
Valeur comptable nette	35.204	35.204

Le goodwill est produit lorsque le prix d'un regroupement d'entreprises à la date de la reprise excède l'intérêt du groupe dans la juste valeur nette des actifs identifiables, obligations et obligations conditionnelles de la partie reprise.

Le groupe a choisi d'attribuer le goodwill à ses secteurs. 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 flux de trésorerie sont entièrement liés l'un à l'autre. Ces regroupements d'entreprises ont en outre été totalement intégrés dans le secteur, dès l'acquisition, de sorte qu'il est impossible de reconnaître, et encore moins de suivre, les flux de trésorerie distincts éventuels. Le rapport de management s'effectue donc au niveau du secteur.

Le groupe effectue chaque année une analyse de réduction de valeur de ce goodwill à l'aide de la méthode du flux de trésorerie

escompté. Lorsque la valeur recouvrable du secteur est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur spéciale 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 secteur.

En 2012, ce goodwill se monte à 29.096 mille EUR (2011 : 29.096 mille EUR) pour la Charcuterie et à 6.108 mille EUR (2011 : 6.108 mille EUR) pour les Plats Cuisinés.

L'analyse de réduction de valeur susmentionnée est basée sur :

- l'évaluation budgétaire pour l'année suivante des flux de trésorerie opérationnels propres de chaque secteur 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 secteur, avec une recherche d'équilibre entre l'audace et le réalisme.

- 67
- Ces flux de trésorerie sont extrapolés sur 5 ans, compte tenu :
 - de la croissance moyenne du chiffre d'affaires du groupe Ter Beke ces 10 dernières années. Ce pourcentage (+2,6%) (2011 : 2,6%) est d'ailleurs estimé comme étant réaliste par le management pour les prochaines années et les deux secteurs.
 - de la marge EBITDA estimée. Cette marge est conforme aux projections de l'année prochaine et aux objectifs à plus long terme de chaque secteur.
 - de l'impôt estimé sur le flux de trésorerie 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 flux de trésorerie sont taxés.
 - Pour chaque année, les flux de trésorerie 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 secteur.

- Pour la valeur résiduelle, le flux de trésorerie de la 5^{ème} année est extrapolé par prudence sur un avenir sans croissance.
- Tous ces flux de trésorerie sont actualisés sur base du coût moyen pondéré du capital après impôts (WACC) de 7,53% (2011 : 8,56%) estimé par la Bank Degroof. Le calcul est basé sur un ratio fonds propres/dettes souhaité de 35/65 (2011 : 35/65), un taux d'imposition moyen de 29% (2011 : 29%), un rendement sur fonds propres de 10,00% (2011 : 11,38%) et un coût brut pour les fonds de tiers de 4,1%

(2011 : 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 de réduction de valeur n'entraîne donc pas de réductions de valeur particulières dans un secteur.

Lorsque le taux d'escompte est augmenté d'1%, la différence entre la valeur recouvrables estimée et la valeur comptable chute de 27% dans la Charcuterie et de 18% dans les Plats Cuisinés. Pour une chute de la marge EBITDA sur chiffre

d'affaires de 1%, cette différence diminue respectivement de 26% et 12%. Pour une réduction de la croissance du chiffre d'affaires de 1% après 2013, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable chute de 6% dans la Charcuterie et de 5% dans les Plats Cuisinés.

15. Immobilisations incorporelles

	2012			2011		
	Software	Coûts de développement		Total	Software	Coûts de développement
		Software	Total			Total
Valeur d'acquisition						
Début de l'exercice	14.527	156	14.683	14.162	0	14.162
Extension du périmètre de consolidation			0			0
Acquisitions	1.051	0	1.051	791	156	947
Cessions et désaffections	-50	0	-50	-426	0	-426
Transferts d'une rubrique à une autre			0			0
Fin de l'exercice	15.528	156	15.684	14.527	156	14.683
Amortissements						
Début de l'exercice	12.562	0	12.562	12.153	0	12.153
Extension du périmètre de consolidation			0			0
Amortissements *	807	52	859	840	0	840
Cessions et désaffections	-50	0	-50	-431	0	-431
Fin de l'exercice	13.319	52	13.371	12.562	0	12.562
Valeur comptable nette	2.209	104	2.313	1.965	156	2.121

En 2011, le groupe a activé pour 156 mille EUR en charges pour les activités de développement pour les nouveaux produits qui étaient lancés dans le courant de 2012 et 2013. En 2012, aucune charge pour les activités de développement n'a été activée.

16. Immobilisations corporelles

2012	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipement	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
Valeur d'acquisition							
Début de l'exercice	96.475	223.795	2.774	1.964	81	715	325.804
Extension du périmètre de consolidation							0
Acquisitions	854	8.334	164			1.696	11.048
Cessions et désaffectations	-97	-20.219	-90	-1.684			-22.090
Transferts d'une rubrique à une autre	94	1.096				-1.190	0
Ecarts de conversion							0
Fin de l'exercice	97.326	213.006	2.848	280	81	1.221	314.762
Amortissements							
Début de l'exercice	51.434	159.009	2.368	1.902	81	0	214.794
Extension du périmètre de consolidation							0
Amortissements *	3.004	14.705	147	31			17.887
Cessions et désaffectations	0	-19.735	-90	-1.684			-21.509
Ecarts de conversion							0
Fin de l'exercice	54.438	153.979	2.425	249	81	0	211.172
Réductions de valeur spéciales							
Début de l'exercice	1.797	445	2	0	0	0	2.244
Extension du périmètre de consolidation							0
Dotations *							0
Reprises *	-1.251	-340					-1.591
Cessions et désaffectations	-46	48	-2				0
Fin de l'exercice	500	153	0	0	0	0	653
Subsides nets en capital							
Début de l'exercice	398	1.940	25	0	0	0	2.363
Extension du périmètre de consolidation							0
Nouvelles attributions							0
Autres	-39	-1.355	-23				-1.417
Amortissements *	28	122	6				156
Fin de l'exercice	387	707	8	0	0	0	1.102
Valeur comptable nette au 31 décembre 2012	42.001	58.167	415	31	0	1.221	101.835

2011	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipement	Mobilier et matériel roulant	Actifs en construction			Total
				Leasing	Autres		
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
Cessions et désaffectations	-5.687	-7.019	-215	-1.295			-14.216
Transferts d'une rubrique à une autre		46	5			-51	0
Ecarts de conversion							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
Cessions et désaffectations	-2.624	-6.994	-215	-1.208			-11.041
Ecarts de conversion							0
Fin de l'exercice	51.434	159.009	2.368	1.902	81	0	214.794
Réductions 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
Cessions et désaffectations	-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

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 valeur spéciales des immobilisations dans le compte de résultats. La reprise de la réduction de valeur en 2012 concerne les immobilisations corporelles du site d'Alby-sur-Chéran.

En 2012, Ter Beke a investi un montant de 12,1 millions d'EUR. Les investissements concernent surtout la poursuite des investissements dans l'efficacité et les adaptations structurelles sur les différents sites du groupe.

17. Coentreprise 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 d'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 flux de trésorerie et sur des multiples généralement appliqués. Dans le cadre de la collaboration à long terme entre les partenaires, Ter Beke a octroyé en 2011 un prêt de 5 millions d'EUR à YHS et en 2012 à DH & GS Holdings. Ces prêts sont porteurs d'intérêts et sont garantis par un gage sur les parts détenues par YHS dans la coentreprise. 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 milliers d'EUR) :

	2012	2011
Services et biens divers	46	-404
Intérêts	320	4
Résultat après impôts	366	-400
 Bilan résumé		
Immobilisations corporelles	1.742	936
Créances diverses	326	176
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.970	8.036
Total de l'actif	10.038	9.148
Fonds propres	9.795	8.662
Dettes commerciales	243	486
Total du passif	10.038	9.148

71

18. Autres créances à long terme

	2012	2011
Créances et cautions au comptant	131	133
Total	131	133

19. Crédits à long terme portant intérêts

Dans le cadre de la collaboration à long terme entre les partenaires de la coentreprise (voir la note 17), le groupe a octroyé en 2011 un prêt de 5 millions d'EUR à YHS et en 2012 à DH & GS Holdings. Ces prêts sont porteurs d'intérêts et sont garantis par un gage sur les parts détenues par YHS dans la coentreprise. Ces prêts échoient le 31 mars 2018.

	2012	2011
Crédits à long terme portant intérêts	10.000	5.000
Total	10.000	5.000

20. Actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés peuvent être affectés aux rubriques suivantes :

	2012	2011
Dettes	-81	-40
Immobilisations corporelles	8.216	8.250
Crédits	813	561
Provisions	-333	-270
Pertes reportées déduites d'autres postes	-131	-131
(Actifs et passifs d'impôts différés)	8.484	8.370

En 2012, le groupe n'a pas reconnu pour 9.412 mille EUR (8.068 mille EUR en 2011) d'actifs d'impôts différés sur les pertes fiscalement reportables et 352 mille EUR (416 mille EUR en 2011) 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 reportables dans le temps, la déduction reportable de l'intérêt notionnel n'est reportable que pour 7 ans. Depuis 2011, la partie non utilisée de l'intérêt notionnel de l'année n'est plus reportable.

21. Stocks

	2012	2011
Matières premières et produits auxiliaires	16.846	15.426
En cours de fabrication	3.855	3.726
Produits finis	4.476	5.106
Marchandises	139	146
Total	25.316	24.404

22. Créances commerciales et autres

	2012	2011
Créances commerciales	57.137	57.441
Subsides à recevoir	0	1.396
TVA à réclamer	1.844	2.178
Impôts à réclamer	6	790
Créance vente bâtiment Pays-Bas	0	916
Comptes de régularisation	2.093	1.990
Intérêts à recevoir	11	20
Indemnité à recevoir	0	40
Emballages consignés	3.765	4.090
Autres	659	737
Total	65.515	69.598

Nos créances commerciales ne portent pas d'intérêts.

Le nombre moyen de jours de crédit commercial s'élève à 50 jours pour le groupe (2011 : 52 jours). Ce nombre de jours est déformé à cause d'un important chiffre d'affaires au quatrième trimestre des deux années.

73

41 mille EUR de réductions de valeur sur créances commerciales enregistrées, sont intégrés comme coûts dans le compte de résultats en 2012 (102 mille EUR en 2011).

23. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	2012	2011
Comptes à vue	4.338	5.730
Caisse	8	12
Total	4.346	5.742

24. Fonds propres

Les différentes composantes des fonds propres ainsi que les modifications entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2012 sont renseignées dans l'état des variations de fonds propres.

Capital

Le capital social de l'Entité au 31 décembre 2012 se monte à 4.903 mille 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 2012, le groupe détenait 2.000 actions propres, contre 0 actions propres au 31 décembre 2011.

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 2013, le Conseil d'administration a proposé le paiement de 4.331.552,50 EUR ou de 2,50 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. Avantages 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 2012, la dette nette totale concernant les plans de retraite et les obligations similaires se montait à 1.656 mille EUR. Au 31 décembre 2011, elles étaient de 1.510 mille EUR.

74

	Obligations sous IAS 19 Régime à prestations définies	Autres provisions	Provisions totales
1^{er} janvier 2011	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
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	12		12
Charges d'intérêts	86		86
Effet actuariel			0
Paiements			0
Dotations et reprises	25	192	217
Autres	23		23
31 décembre 2012	1.656	350	2.006

IAS 19	2012	2011
Obligations reprises au bilan concernant les régimes de retraite à prestations définies	1.656	1.510
Non reconnus dans le bilan		
Coûts des services passés	-11	-24
Régimes de retraite à prestation définies	1.667	1.534
Obligation nette / (actif)	1.656	1.510
Dont obligations	2.026	1.840
Dont actifs du plan	-370	-330
Montants repris au compte de résultats		
Coût actuel du service	102	111
Coûts financiers	86	80
Résultat attendu des actifs du plan	-13	-13
(Gains) / pertes actuariels repris	169	39
Coûts des services passés	-15	-19
Pertes / (gains) de toute limitation ou réduction de régime	-108	0
Coût repris au compte de résultats concernant les régimes de retraite à prestations définies	221	198
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année	1.840	1.861
Cotisations de l'employeur	-89	-153
Coût actuel du service	221	198
Autres	54	-66
Juste valeur de l'obligation brute à la fin de l'année	2.026	1.840
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année	-330	-295
Cotisations attendues de l'employeur	-27	-131
Bénéfices payés attendus (hors intérêts)	18	130
Résultat attendu des actifs du plan	-14	-14
Résultat attendu des actifs du plan à la fin de l'année	-353	-310
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	-370	-330
Cotisations réelles de l'employeur	-28	-153
Bénéfices payés réels	5	127
Gains (pertes) actuariels sur les actifs du plan	-3	4

Les principales hypothèses actuarielles sont :

	2012	2011
	Belgique	France
Taux d'escompte	3,00%	3,40%
Augmentations salariales futures, inflation comprise	2,50%	4,00%
Inflation	2,00%	2,00%

Régimes à prestations définies

Pour les plans à prestations définies liés aux avantages 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 2012, ce coût a représenté 2.057 mille EUR. En 2011, il était de 1.846 mille 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 incluse dans le résultat financier.

26. Obligations portant intérêts

2012	Dans l'année	Echéance Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations portant intérêt				
Institutions de crédit	26.171	27.115	12.515	65.801
Dettes de leasing	20	1		21
Total	26.191	27.116	12.515	65.822

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

76

Les emprunts aux institutions de crédit comprennent :

- des crédits à long terme avec taux fixe pour un montant de 26.415 mille EUR ;
- des crédits à long terme à taux révisable sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 28.084 mille EUR ;
- des crédits à court terme sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 11.300 mille EUR.

	2012	2011
Prêts à un taux d'intérêt fixe	3,47%	4,07%
Prêts à un taux d'intérêt variable	1,72%	2,79%

Les paiements minimaux aux institutions de crédit (intérêts inclus) en 2012 étaient de :

	2012	2011
- à moins d'un an	27.371	32.148
- à plus d'un an et moins de 5 ans	28.826	35.090
- à plus de 5 ans	12.655	8.017

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 engagements financiers sont basés sur le rapport dette nette / EBITDA et le ratio fonds propres consolidés / total des actifs consolidés. En 2012 et 2011 le groupe a respecté ces engagements.

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

	2012	2011
- à moins d'un an	21	37
- à plus d'un an et moins de 5 ans	1	21
- à plus de 5 ans	0	0

Le groupe loue 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

	2012	2011
Dettes commerciales	58.959	57.372
Dividendes	89	106
Autres	3.808	5.395
Total	62.856	62.873
Dont vidanges	2.684	3.143

77

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

28. Risques dérivant 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 2011, l'entreprise a conclu un CAP, qui réduit à concurrence de 5.000 mille EUR la hausse du taux d'intérêt à un tarif prépayé jusqu'à la fin de mars 2016. La valeur de marché au

31 décembre 2012 est de 5 mille EUR (34 mille EUR en 2011).

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 2012, le groupe avait une position nette en Livre sterling de 2.069 mille Livre sterling, au 31 décembre 2011, elle avait une position nette de 2.451 mille Livre sterling. 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 2.435 mille Livre sterling contre EUR. Le 31 décembre 2012, le groupe avait des contrats d'option pour vente de 2.000 mille Livre sterling contre EUR et des contrats à terme pour vente de 3.940 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 entraîner une perte pour l'autre partie. Tant dans la division Charcuterie que dans la division Plats Cuisinés, nous vendons nos produits à une clientèle diversifiée dont la plupart des grands clients discount et retail européens. Les chiffres d'affaires avec ces clients sont réalisés par le biais d'une diver-

sité 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 implique le risque que le groupe ne puisse pas respecter ses obligations financières. Le groupe limite ce risque en surveillant de façon permanente le flux de trésorerie et en veillant à ce qu'il y ait assez de facilités de crédit. Voir également la note 26.

78

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 plateforme logistique à Wijchen ou Ter Beke centralisera toutes les activités de découpe 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 :

	2012	2011
- à moins d'un an	2.199	2.182
- à plus d'un an et moins de 5 ans	7.179	7.281
- à plus de 5 ans	12.610	14.083
Total	21.988	23.546

30. Droits et obligations non repris 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 montait au 31 décembre 2012 à 1.712 mille EUR (en 2011 : 885 mille 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. Depuis le 1^{er} 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 2012 peuvent être résumées comme repris dans le tableau ci-dessous.

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

en million d'EUR

Rémunération des Administrateurs de Ter Beke SA pour leur mandat d'Administrateur	0,2	0,2
Coût total pour le CEO, à l'exclusion de la rémunération d'Administrateur de Ter Beke SA	0,4	0,4
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	2,1

2012

2011

79

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 coûts et produits concernant ces transactions sont immatérielles, dans le cadre des comptes annuels consolidés. En 2011 et 2012, 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'application 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 (voir plus haut).

En 2011, 237 mille EUR ont été répercutés à la Pasta Food Company (coentreprise en Pologne) et pas de coûts en 2012. Les coûts seront payés en 2013.

Le 1^{er} septembre 2012, un contrat a été conclu avec Seneca SA, représentée par monsieur Luc De Bruyckere, ancien membre du Conseil d'administration, pour la prestation temporaire de services dans le cadre de la transition du mandat de président du Conseil d'administration. L'impact sur le résultat de 2012 est de 140 mille EUR.

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 8.326 mille EUR (2011 : 9.006 mille EUR) et un nombre moyen d'actions ordinaires en circulation durant l'année de 1.732.621 (2011 : 1.732.621). 2.000 d'actions propres au 31 décembre 2012 n'ont pas été prises en compte (0 au 31 décembre 2011)

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

Calcul du bénéfice par action	2012	2011
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	8.207	9.006
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice par action	4,74	5,20

80

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 2012 et 2011 d'actions ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution.

Calcul du bénéfice dilué par action	2012	2011
Bénéfice net	8.207	9.006
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	4,74	5,20

33. Impact des regroupements d'entreprises

En 2012 et 2011, 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 2012, 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 - Ondernemingstraat 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 - Officina 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
Come a Casa SA - Chaussée de Wavre 259 A , 4520 Wanze - Belgique	100
Ter Beke France SA - Parc d' Activités Annecy - La Ravoire - Metz-Tessy, 74371 Pringy Cedex - 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 - Royaume Uni	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 Versnijlijn BV - Scheepmakerstraat 5 , 2984 BE Ridderkerk - Pays-Bas	100
Pasta Food Company Sp. z.o.o. - Aleje Jerozolimskie 56C - 00-803 Warszawa - Pologne	50

81

35. Événements postérieurs à la fin de l'exercice

Le 7 janvier 2013, Marc Hofman a annoncé qu'il avait accepté une fonction de CFO au sein du Groupe Colruyt et mettait donc immédiatement à disposition son mandat d'Administrateur délégué et Président du Comité de direction du Groupe Ter Beke.

Le Conseil d'administration a décidé de nommer l'un de ses membres, Dirk Goeminne, comme CEO intérimaire.

36. Rémunération du commissaire

Pour l'année comptable 2012, le commissaire et les sociétés avec lesquelles le commissaire forme un partenariat ont facturé au groupe des honoraires additionnels pour un montant de 42 mille 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 179 mille EUR.

Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA

Bilan

	2012	2011
Actifs immobilisés	91.902	91.579
I. Frais de lancement	0	0
II. Immobilisations incorporelles	100	0
III. Immobilisations corporelles	2.112	1.887
IV. Immobilisations financières	89.690	89.692
Actifs circulants	100.669	92.224
V. Créances à plus d'un an	10.020	5.020
VI. Stocks	0	0
VII. Créances à 1 an au plus	89.217	86.491
VIII. Placements financiers	96	0
IX. Fonds disponibles	1.033	430
X. Comptes de régularisation	303	283
Total de l'actif	192.571	183.803
Fonds propres	76.019	77.527
I. Capital	4.903	4.903
II. Primes d'émission	48.288	48.288
IV. Réerves	3.360	3.360
Réerves légales	649	649
Réerves indisponibles	1.553	1.551
Réerves immunisées	679	679
Réerves disponibles	479	481
V. Résultat reporté	19.468	20.976
Provisions et impôts différés	0	0
Dettes	116.552	106.276
X. Dettes à plus d'un an	13.000	9.000
XI. Dettes à 1 an au plus	103.539	97.235
XII. Comptes de régularisation	13	41
Total du passif	192.571	183.803

Compte de résultats

	2012	2011
Produits d'exploitation	12.158	11.859
Chiffre d'affaires	0	0
Variation des stocks	0	0
Production immobilisée	0	0
Autres produits d'exploitation	12.158	11.859
Frais d'exploitation	11.618	11.353
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	0	0
Services et biens divers	7.632	7.514
Traitements, charges sociales et retraites	3.172	3.118
Amortissements et réductions de valeur sur les immobilisations incorporelles et corporelles	804	712
Réductions de valeur sur stocks et créances commerciales	0	0
Provisions pour risques et charges	0	0
Autres frais d'exploitation	10	9
Résultat d'exploitation	540	506
Produits financiers	3.510	4.299
Charges financières	-730	-968
Résultat d'exploitation ordinaire avant impôts	3.320	3.837
Produits exceptionnels	0	0
Charges exceptionnelles	0	-1
Bénéfice avant impôts	3.320	3.836
Impôts sur le résultat	-497	-545
Résultat de l'exercice après impôts	2.823	3.291

83

Les règles d'évaluation 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 IFRS. Les deux règles d'évaluation 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, Dirk Goeminne*, Directeur général, et René Stevens, Chief Financial Officer, déclarent qu'à leur connaissance :

- les comptes annuels pour les exercices 2012 et 2011, 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.

85

René Stevens
Chief Financial Officer

Dirk Goeminne*
Directeur général

* représentant permanent de la SA Fidigo



Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés*

Ter Beke SA

Rapport du commissaire à l'assemblée générale sur les comptes consolidés clôturés le 31 décembre 2012.

86

Aux actionnaires

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les comptes consolidés tels que définis ci-dessous, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires.

Rapport sur les comptes consolidés - Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de Ter Beke SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe »), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent le bilan consolidé clôturée le 31 décembre 2012, les comptes de résultats consolidés, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et

les autres notes explicatives. Le total de l'actif mentionné dans le bilan consolidé s'élève à 249.557 (000) EUR et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à 8.207 (000) EUR.

Responsabilité du conseil d'administration relative à l'établissement des comptes consolidés

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre l'établissement des comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle selon les normes internationales d'audit. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques ainsi

que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants repris et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation des risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du groupe relatif à l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par le conseil d'administration, et la présentation d'ensemble des comptes consolidés.

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

Nous avons obtenu des préposés de la société et du conseil d'administration les explications et informations requises pour notre contrôle.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sans réserve

A notre avis, les comptes consolidés de la société Ter Beke SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2012, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés.

Dans le cadre de notre mandat, notre responsabilité est, à tous égards significatifs, de vérifier le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la mention complémentaire suivante qui n'est pas de nature à

modifier la portée de notre opinion sur les comptes consolidés:

- Le rapport de gestion sur les comptes consolidés traite des informations requises par la loi, concorde dans tous ses aspects significatifs avec les comptes consolidés et ne comprend pas d'informations manifestement incohérentes par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Kortrijk, le 12 avril 2013

DELOITTE Bedrijfsrevisoren

SC s.f.d. SCRL

Représentée par

Dirk Van Vlaenderen

Kurt Dehoorne





Information sur la bourse et les actionnaires

Instruments liés aux actions

Le 31 décembre 2012, 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 2012, 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 2012, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale du 30 mai 2013 de distribuer un dividende brut de 2,50 EUR par action. Moyennant l'approbation de l'Assemblée générale du 30 mai 2013, le dividende net par action est déclaré payable à partir du 14 juin 2013 sur remise du coupon n° 25 aux guichets de BNP Paribas Fortis, KBC, ING, Bank Degroof et Petercam SA.



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 2012 par les analystes de Bank Degroof 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 30 mai 2013 :

- d'approuver les comptes annuels au 31 décembre 2012 et de marquer son accord pour le traitement des résultats. Le résultat non consolidé de l'exercice se monte à 2.823.352,23 EUR ;
- d'attribuer un dividende brut de 2,50 EUR par action, payable à partir du 14 juin 2013 (cotation ex-coupon le 11 juin 2013) ;
- de prendre acte de la démission de Luc De Bruyckere en tant qu'administrateur le 31 août 2012 ;
- la renomination en tant qu'administrateur indépendant dans le sens des articles 524 et 526ter du Code des Sociétés pour une période de quatre ans, après l'Assemblée générale du 30 mai 2013 et jusqu'à l'Assemblée générale de 2017 la SA Sparaxis, représentée en permanence par Thierry Balot ;
- de donner décharge aux membres du Conseil d'administration et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2012 ;
- la renomination de Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.v.v.e. CVBA, représentée par Monsieur Kurt Dehoorne, comme commissaire pour un délai de trois ans, jusqu'à l'Assemblée générale de 2016.

91

Calendrier Financier

Déclaration intermédiaire Q1 2013	Le 3 mai 2011 avant l'ouverture de la bourse
Assemblée Générale	Le 30 mai 2013 à 11h
Cotation de l'action ex-coupon	Le 11 juin 2013
Mise au paiement dividende	Le 14 juin 2013
Résultats du premier semestre 2013	Le 29 août 2013 avant l'ouverture de la bourse
Déclaration intermédiaire Q3 2013	Le 8 novembre 2013 avant l'ouverture de la bourse
Résultats annuels 2013	Au plus tard le 30 avril 2014

Informations de contact

SA TER BEKE
Beke 1 - B-9950 Waarschoot
RPR Gent 0421.364.139
E-mail: info@terbeke.be
Site web: 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
Siège d'exploitation: 5 Chemin Saint-Antoine,
6900 Marche-en-Famenne

SA COME A CASA
Chaussée de Wavre 259a - B-4500 Wanze
RPM Huy 0446.434.778

SA TER BEKE FRANCE
Parc d' Activités Annecy
La Ravoire
Metz-Tessy
F-74371 Pringy Cedex
RCS Annecy 309 507 176

FRESHMEALS IBERICA S.L.
Complejo Empresarial Atica
Edificio 6, planta 3a, Officina 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

tere**ke**
Fresh Food Group