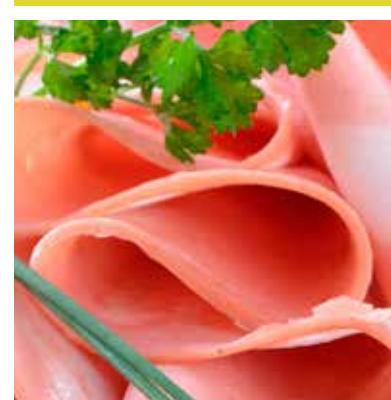


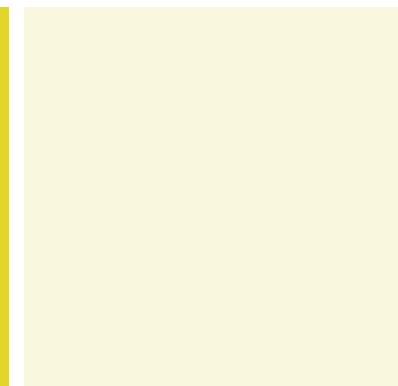
DRIVEN BY THE ZEAL FOR YOUR EVERYDAY MEAL

RAPPORT ANNUEL 2013



tere**ke**

LIGNES DE FORCE ET CHIFFRES-CLÉS 2013



Division charcuterie 2013 :

- > Légère hausse du chiffre d'affaires imputable aux activités de tranchage et d'emballage.
- > Augmentation du résultat d'exploitation, notamment grâce à un contrôle strict des coûts.
- La production industrielle des charcuteries séchées et salées à la filiale de Herstal a été arrêtée au 31 décembre 2013.



EBITDA
28,6
millions d'EUR.



Division plats cuisinés 2013 :

- > Baisse du chiffre d'affaires dans les lasagnes et les plats de pâtes suite à la crise de la viande de cheval, bien que les produits de Ter Beke ne soient pas concernés. La confiance des consommateurs se restaure moins vite que prévu.
- > Des actions promotionnelles spécifiques et une réduction et un contrôle stricts des coûts permettent de remettre peu à peu à niveau le résultat d'exploitation de la division.



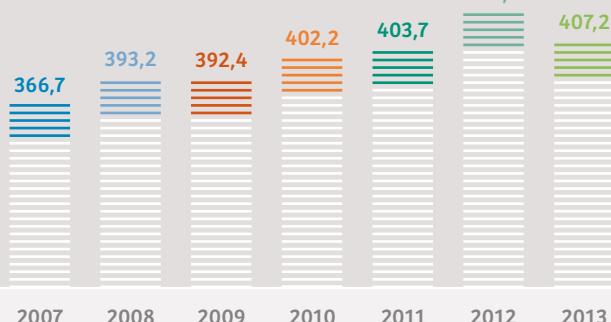
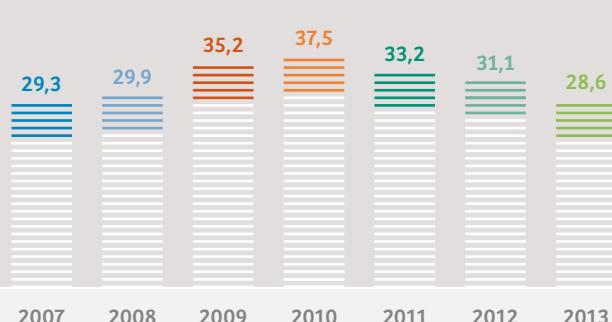
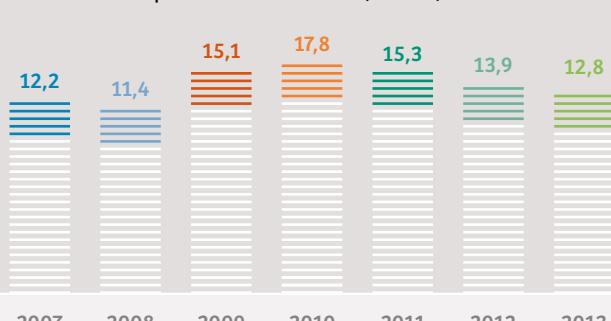
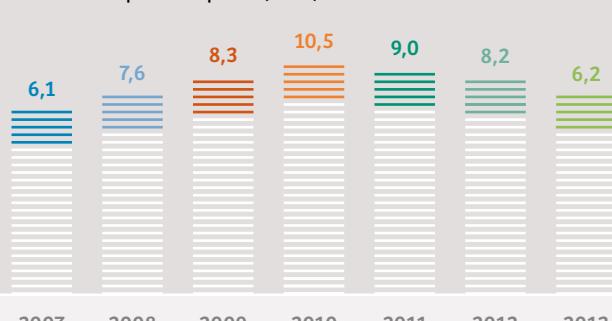
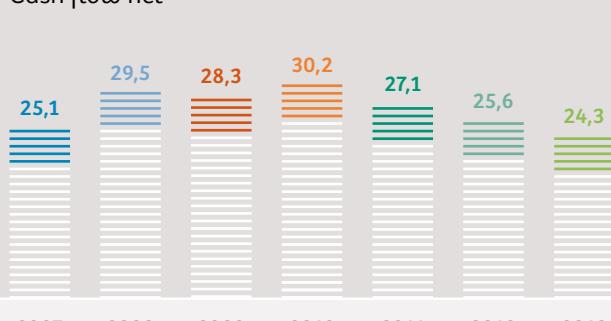
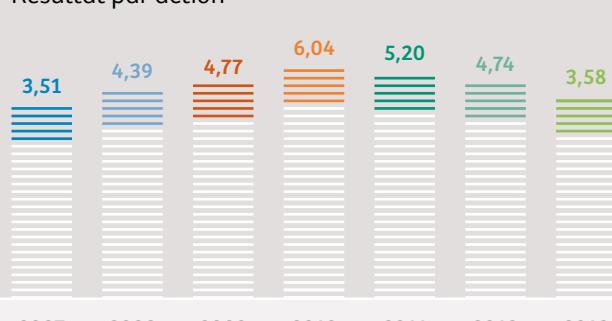
CHIFFRES CONSOLIDÉS 2005-2013

Compte de résultat consolidé	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires net	407.202	421.078	403.715	402.180	392.374	393.206	366.669	326.718	236.238
EBITDA (1)	28.602	31.130	33.233	37.501	35.155	29.866	29.274	23.981	21.632
Résultat d'exploitation courant	12.757	13.948	15.333	17.801	15.087	11.378	12.192	8.606	10.700
Résultats non-courants	-2.159	-380	0	0	0	-3.425	-1.950	1.500	0
Résultat d'exploitation	10.598	13.568	15.333	17.801	15.087	7.953	10.242	10.106	10.700
Résultat après impôts avant mise en équivalence	6.313	8.024	9.206	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949
Résultat après impôts	6.202	8.207	9.006	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949
Cash flow net (2)	24.317	25.586	27.106	30.158	28.324	29.517	25.101	19.848	16.881
Bilan consolidé et structure financière	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Actifs immobilisés	144.493	154.380	153.192	149.323	146.266	150.361	161.173	134.537	83.828
Actifs circulants	96.183	95.177	99.744	93.290	83.750	89.075	86.597	73.621	50.597
Fonds propres	99.489	98.036	93.879	89.116	82.808	78.146	74.421	71.715	45.359
Total du bilan	240.676	249.557	252.936	242.613	230.016	239.436	247.770	208.158	134.425
Dettes financières nettes (3)	40.823	51.476	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863
Dettes financières nettes / Fonds propres	41,0%	52,5%	63,5%	64,2%	79,1%	89,4%	96,3%	78,7%	63,6%
Fonds propres / Total du bilan	41,3%	39,3%	37,1%	36,7%	36,0%	32,6%	30,0%	34,5%	33,7%
Information sur l'action et le dividende	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Nombre d'actions	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.730.171	1.722.971	1.369.017
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.732.621	1.731.641	1.727.118	1.588.088	1.366.698
Cours moyen (décembre)	56,94	47,81	49,67	60,09	54,38	41,91	56,85	65,10	66,10
Résultat par action	3,58	4,74	5,20	6,04	4,77	4,39	3,51	3,76	4,35
Résultat dilué par action	3,58	4,74	5,20	6,04	4,76	4,38	3,49	3,70	4,24
EBITDA par action	16,51	17,97	19,18	21,64	20,29	17,25	16,95	15,10	15,83
Cash flow net par action	14,03	14,77	15,64	17,41	16,35	17,05	14,53	12,50	12,35
Dividende par action	2,50	2,50	2,50	2,50	2,35	2,10	2,10	2,10	2,10
Payout ratio	69,84%	52,7%	48,1%	41,4%	49,3%	47,8%	59,9%	60,6%	48,3%
Retour dividende (décembre)	4,4%	5,2%	5,0%	4,2%	4,3%	5,0%	3,7%	3,2%	3,2%
Evaluation	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Capitalisation boursière (décembre)	98.655	82.837	86.059	104.113	94.220	72.614	98.360	112.165	90.492
Dettes financières nettes	40.823	51.476	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863
Valeur boursière de l'entreprise	139.478	134.313	145.678	161.281	159.684	142.467	170.041	168.623	119.355
Valeur boursière / Résultat	22,5	16,4	16,2	15,4	19,3	18,7	16,2	18,8	15,2
Valeur boursière / EBITDA	4,9	4,3	4,4	4,3	4,5	4,8	5,8	7,0	5,5
Valeur boursière / Cash flow net	5,7	5,2	5,4	5,3	5,6	4,8	6,8	8,5	7,1

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

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

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

Chiffre d'affaires**EBITDA****Résultat d'exploitation courant (REBIT)****Résultat après impôts (EAT)****Cash flow net****Résultat par action**

Chiffres consolidés TER BEKE: tous les montants en million d'EUR, résultat par action en EUR.



TER BEKE EN BREF

Ter Beke est un groupe belge innovant, actif dans l'alimentation fraîche, commercialisant une gamme étendue de produits alimentaires frais de qualité et des services annexes dans nombre de pays européens. Actuellement, nous sommes surtout spécialisés dans la production et la vente de charcuterie fine et de plats cuisinés, dans 7 filiales industrielles en Belgique et aux Pays-Bas.

Ter Beke occupe environ 1.700 collaborateurs.

Ter Beke est coté depuis 1986 à l'Euronext de Bruxelles et a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 407 millions d'EUR.

NOS ACTIVITÉS DANS LA CHARCUTERIE :

- Producteur de charcuterie fine pour le Benelux, le Royaume-Uni et l'Allemagne, avec 2 sites de production en Belgique (Wommelgem et Waarschoot).
- Le plus grand trancheur et conditionneur de charcuterie au Benelux, avec 4 centres de tranchage et de conditionnement de la charcuterie : 2 en Belgique (Wommelgem et Veurne) et 2 aux Pays-Bas (Wijchen et Ridderkerk).
- Inventeur de l'emballage frais-emballé et innovateur constant dans le segment de la charcuterie préemballée.
- Distributeur de nos produits, sous marques de distributeur et sous nos marques propres, dont L'Ardennaise®, Pluma® et Daniël Coopman®.
- Vendeur de charcuterie fine sous les marques Plop, Samson et Maya l'abeille (licence Studio 100®).



Daniel Coopman

NOTRE DIVISION PLATS CUISINÉS :

- Producteur de plats cuisinés frais pour tout le marché européen avec 2 sites de production en Belgique (Wanze et Marche-en-Famenne).
- Leader du marché de la Lasagne fraîche dans nombre de pays européens.
- Vendeur des marques propres Come a casa® et Vamos® et nombre de marques de distributeur.
- Créeur de la co-entreprise *The Pasta Food Company*, produisant des plats cuisinés, commercialisés en Europe centrale et de l'Est.



Plus d'infos sur www.terbeke.com.



TABLE DES MATIÈRES

Ter Beke en bref	7
Table des matières	9
Lettre du Président	11
Notre mission, nos objectifs stratégiques et nos valeurs	12
Focus sur l'entreprise socialement responsable	14
Rapport du Conseil d'administration	18
Résumé des activités et des résultats du groupe Ter Beke en 2013	18
Principaux événements et évolution des résultats en 2013	18
Marchés, marketing & développement de produits	20
Operations & supply chain	28
Recherche et développement	32
Politique sociale	34
Description des risques d'entreprise les plus importants	38
Événements importants après la date du bilan	41
Perspectives 2014	41
Déclaration de gouvernance d'entreprise 2013	42
Généralités	42
Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités	44
Conflits d'intérêts	48
Contrôle externe	49
Protocole relatif aux transactions en titres de Ter Beke	49
Rapport de rémunération	50
Principales caractéristiques du système de contrôle interne et de gestion des risques	54
Autres informations légales	56
Comptes consolidés 2013	59
Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2013 et 2012	60
L'état consolidé du résultat global au 31 décembre 2013 et 2012	60
Bilans consolidés au 31 décembre 2013 et 2012	61
L'état consolidé des variations des capitaux propres au 31 décembre 2013 et 2012	62
Tableau consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2013 et 2012	63
Méthodes comptables et explications	64
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA	102
Déclaration des personnes responsables	105
Rapport du commissaire concernant les comptes annuels consolidés	106
Information sur la bourse et les actionnaires	108
Calendrier financier	111
Informations de contact	112



LETTRE DU PRÉSIDENT



Mesdames et messieurs les actionnaires,

Nous aurions aimé vous présenter de meilleurs résultats lors de la discussion d'une année (presque) complète passée sous la houlette de la nouvelle équipe de direction. Cela aurait été le cas, si l'usage non-professionnel (et non-éthique) de la viande de cheval par certaines parties du marché, n'avait pas entamé la confiance du consommateur dans les plats cuisinés, plus gravement que prévu à l'origine dans certains pays. Bien que Ter Beke ne soit nullement impliqué dans cet événement, il a fallu des mois au groupe pour regagner la confiance du consommateur. Ce problème, ainsi que certains coûts non-récurrents nous ont contraints à envoyer un avertissement concernant le bénéfice suite au rapport du troisième trimestre.

Je vous renvoie toutefois à notre communiqué de presse du 28 février 2014, expliquant que nous pouvons envisager l'année en cours avec optimisme. Lors de l'Assemblée Générale, toute l'équipe de direction, menée par Dirk Goemine, sera présente pour répondre à vos questions avec la plus grande transparence possible (et autorisée).

La confiance générale du consommateur se restaure et on observe à nouveau une

croissance légère, mais notable, de l'économie sur pratiquement tous les marchés où Ter Beke opère. Ce qui renforce notre croyance dans une amélioration substantielle de nos résultats. En interne aussi, le CEO Dirk Goeminne, soutenu par son équipe, et un Conseil d'Administration très critique, a fait un excellent travail, je pense, pour renforcer la stratégie et les systèmes. Les premiers résultats de nos nouveaux efforts d'innovation ont ainsi été commercialisés, les coûts structurels ont été considérablement réduits et l'investissement difficile, mais nécessaire, dans un nouveau système ERP performant a été réalisé. Ce-dernier nous permettra de répondre mieux, plus souplement, aux souhaits des clients et d'optimiser les synergies internes.

Notre nouvelle filiale en Pologne ouvrira ses portes au troisième trimestre 2014. Grâce à elle, nous pourrons desservir les nouveaux marchés d'Europe centrale.

Je pense que Dirk Goeminne et son équipe ont donné un nouvel « élan » à Ter Beke, que les clients et consommateurs n'ont pas manqué de remarquer. Je remercie donc tous ceux qui se sont impliqués pour renforcer la position de Ter Beke, et

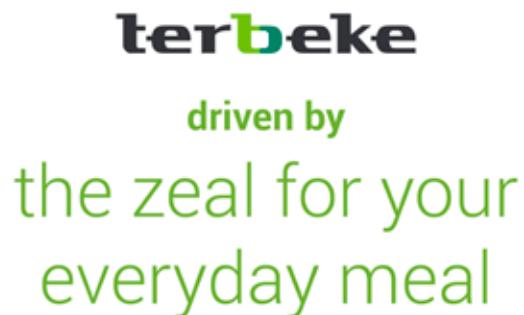
surtout, pour diriger l'entreprise dans le cadre d'une année très difficile. C'est rassurant aussi.

Cette confiance s'appuie sur notre structure financière forte, qui nous permet d'investir dans des opportunités de marché répondant à nos normes de rentabilité.

Je vous remercie pour votre confiance et je remercie aussi monsieur Deluaux qui quitte son poste d'administrateur indépendant au sein du Conseil, la durée maximale de son mandat étant atteinte. Le Conseil propose Prof. dr. Ir. Ann Vereecke pour remplacer monsieur Deluaux. Vous la rencontrerez lors de la prochaine Assemblée Générale.

Avec toute ma considération,

Louis-H. Verbeke
Président



NOTRE MISSION

Enthousiasme. Détermination. Drive.
Dévouement. Empressement. Passion.
Honnêteté. Voilà ce qui nous motive.
Le tout résumé en un mot anglais : ZEAL.

Ce *zeal*, nous le mettons en œuvre pour mener notre mission à bien : servir sur chaque table de délicieux produits de qualité.

C'est pourquoi nous accompagnons toujours notre nom, Ter Beke, de la mention *driven by the zeal for your everyday meal*.

NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Chez Ter Beke, nous voulons créer de la croissance et de la valeur pour toutes nos parties prenantes. Pour y arriver, nous agissons conformément aux objectifs stratégiques suivants :

- SATISFACTION DES CLIENTS :**

Des clients et des consommateurs satisfaits : voilà notre premier objectif. Ils sont notre raison d'être.

quotidiennement d'organiser nos activités aussi efficacement que possible. Et ce, sans aucune concession au niveau de la qualité des produits et services que nous offrons à nos clients.

- OPERATIONAL EXCELLENCE :**

Chaque jour, nous tâchons de briller dans ce que nous faisons, en faisant les bonnes choses de la bonne façon. Nous n'acceptons aucun compromis quant à la qualité de nos produits et services.

- INNOVATION :**

Viser l'innovation et la créativité dans tous les aspects de notre entreprise. Nous considérons l'innovation dans les produits, les processus et les services comme le moteur de notre stratégie et de notre organisation. Le développement de nouveaux produits, services et processus de production est une condition absolue pour notre future croissance.

- COST LEADERSHIP :**

Nous essayons de garder sous contrôle le coût de nos opérations et de le réduire autant que faire se peut. Nous tâchons



NOS VALEURS

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

- TRAVAIL D'ÉQUIPE :**

Des relations professionnelles basées sur le respect mutuel, la confiance, l'écoute et l'assistance. Engagement à réaliser ensemble les objectifs de Ter Beke.

- ORIENTATION VERS LE CLIENT :**

Offrir des solutions pour les demandes actuelles et futures des clients et consommateurs.

- ORIENTATION VERS LE RÉSULTAT :**

Réaliser les objectifs communs et fixés en agissant efficacement.

- INTÉGRITÉ :**

Communiquer et agir honnêtement et ouvertement avec les relations et la société.

- INNOVATION :**

Stimuler le sens de l'entreprise pour créer des solutions tournées vers l'avenir, offrant une plus-value et nous distinguant des concurrents.



FOCUS SUR L'ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE

En notre qualité d'organisation ayant le sens citoyen, l'entreprise durable est une priorité pour nous. Comment prenons-nous notre responsabilité ? En créant un environnement de travail sain et sûr. En respectant l'environnement. En agissant correctement vis-à-vis de toutes les parties de notre environnement socio-économique.

1. COLLECTIVITÉ

Ter Beke **participe activement** à la collectivité. Aux échelons national et international, nous engageons des efforts pour les thèmes sociaux importants. Au niveau local aussi, nos entreprises s'impliquent dans les communautés où elles sont actives.

Affiliation à des organisations professionnelles.

Ter Beke est un membre socialement engagé des organisations suivantes :

- FEVIA (Fédération de l'industrie alimentaire),
- les fédérations sectorielles belges FENAVIAN (Fédération Belge des Fabricants de Produits de Viandes) et BReMA (Belgian Ready Meals Association),
- La fédération sectorielle de coordination CLITRAVI (Centre de Liaison des Industries Transformatrices de Viandes de l'U.E.),
- ECFF (European Chilled Food Federation).
- Nous entretenons également des contacts étroits avec les organisations sectorielles néerlandaises.

Ter Beke n'est pas un membre passif. Nous collaborons activement à **la préparation de la politique au sein de la chaîne alimentaire**. Notre directeur R&D-QA, Dr. ir. Guido Bresseleers représente Ter Beke directement dans les organes de concertation les plus importants avec les autres parties



prenantes de la chaîne. Et nous sommes président de FENAVIAN et des comités technico-scientifiques au sein de FENAVIAN et BReMA, et du *Technical, Legal and Food Safety Committee* de CLITRAVI.

Plan National Nutrition Santé pour la Belgique.

Nous contribuons aussi activement au développement et à la réalisation du Plan National Nutrition Santé pour la Belgique. Concrètement : nous intégrons certains objectifs de ce plan, comme

- la réduction de la teneur en matières grasses et en sel,
 - un bilan énergétique équilibré,
 - l'augmentation de la part de légumes dans l'alimentation,
- dans nos nouveaux produits ou des adaptations de produits existants. Tant pour nos marques propres que les marques de distributeur de nos clients.

Concertation de chaîne.

Nous participons à la Concertation de chaîne, sous la direction du président Piet Vanthemsche (président Boerenbond). La Concertation de chaîne réunit régulièrement l'Agrofront, Unigo, BEMEFA/APFACA, COMEOS, UCM et FEVIA dans le but : de promouvoir la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne agro-alimentaire 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 ».

Recherche scientifique.

Nous stimulons, finançons et participons à nombre de projets de recherche.

Partage des connaissances.

Nous collaborons avec des centres de formation et soutenons différentes initiatives éducatives. Fidèle partenaire de la Vlerick Business School, nous promouvons la recherche sur l'entreprise durable et la corporate governance.

2. CLIENTS ET CONSOMMATEURS

Nous inspirons nos clients avec des produits et innovations de grande qualité cadrant dans un mode de vie sain et qualitatif.

Composition transparente des produits, satisfaisant aux attentes des consommateurs.

Les **attentes très élevées de nos consommateurs** stimulent notre développement de produits. Avec des études de marché, nous suivons de près les tendances dans le comportement des consommateurs. Nous évaluons leurs attentes et mettons à jour leurs nouveaux besoins. Ce qui nous permet de donner une réponse aux thèmes sociaux, comme la santé, la sécurité et le



bien-être des animaux, que les consommateurs relient à nos activités et produits.

Composition des produits.

Les emballages arborent un étiquetage transparent concernant la composition du produit et **la valeur nutritionnelle** pour 100 grammes et par portion. Exprimé en % de l'apport journalier recommandé en nutriments.

Nous visons **des produits nutritionnellement équilibrés**. Concrètement, la teneur en sel a diminué en moyenne de 10% dans les charcuteries et de 15% dans les plats cuisinés. Nous réduisons également l'utilisation d'acides gras saturés et d'huile de palme pour **diminuer la teneur en matières grasses et améliorer la composition des acides gras**. Les produits de nos marques propres sont **exempts d'huile de palme**.

Pour atteindre l'équilibre nutritionnel, nous utilisons également des **ingrédients complets et riches en fibres** comme les légumes. Come a casa® a ainsi commercialisé en 2012 les premiers plats cuisinés frais avec des pâtes 100% complètes sur le marché belge : lasagne bolognaise au blé complet et lasagne verdure au blé complet

(avec des légumes méditerranéens frais et sans viande).

En général, nous tâchons de **ne pas utiliser d'additifs artificiels**. Lorsque nous ne pouvons faire autrement, l'utilisation est soumise à des conditions strictes et à des restrictions légales. Pour nous, c'est une évidence de **ne pas utiliser d'organismes génétiquement modifiés (OGM) ni d'ingrédients irradiés** dans nos produits.

Nous utilisons de plus en plus la viande d'animaux élevés selon des cahiers des charges spécifiques, où les fournisseurs s'engagent à respecter **des principes de bien-être animal**. Comme par exemple les règles AWF (Animal Welfare Foundation) au Royaume-Uni et le label Beter Leven aux Pays-Bas. Pour récompenser notre choix d'utiliser des **œufs de poule en liberté** dans nos produits Come a Casa®, GAIA nous a octroyé le **Good Egg Award®**. Outre nos marques propres, nous respectons strictement les cahiers des charges convenus pour les marques de distributeur et formulons activement des propositions d'amélioration.

3. FOURNISSEURS

Avec nos fournisseurs, nous établissons **une relation équitable** et durable. Une relation dans laquelle nous valorisons pleinement leurs efforts et engagements.

Collaboration de longue durée, approvisionnement local et durabilité. Nous avons avec nos fournisseurs une **relation ouverte**, dans le cadre de laquelle tout peut être discuté. La mesure dans laquelle un fournisseur satisfait à nos exigences de qualité, d'innovation, de sécurité de livraison et de service, nous la traduisons dans une **collaboration de longue durée** et une rémunération honnête pour leur valeur ajoutée.

L'approvisionnement local remporte la préférence. Pour les activités de production en Belgique et aux Pays-Bas, la plupart des achats de viande s'effectuent dans ces

deux pays. Les garanties d'authenticité, d'origine et de traçabilité de nos matières premières revêtent une grande importance. À des fins de **durabilité** nous travaillons avec des fournisseurs préférentiels pouvant se prévaloir d'efforts et d'innovations avérés, répondant à nos exigences. Pour les matières premières animales, cela signifie concrètement que nous achetons de plus en plus de viandes et d'œufs d'animaux élevés selon les cahiers des charges souscrivant aux principes du **bien-être animal**.

Pour les matières premières végétales, comme l'huile de palme, cela implique d'utiliser de l'huile de palme de culture durable, selon les normes RSPO (*Round-table on Sustainable Palm Oil*). Pour nos marques propres, nous n'utilisons plus d'huile de palme.



Pour nos emballages, nous travaillons de préférence avec des **matériaux recyclés** et des **matières premières renouvelables** ou des emballages pouvant être recyclés après utilisation ou qui ne polluent pas l'environnement.

4. ACTIONNAIRES

Nous offrons à nos actionnaires **un rendement intéressant** et une valeur élevée d'actionnariat. Nous prenons des initiatives pour répondre à leurs attentes en matière d'entreprise socialement responsable.

Corporate Gouvernance.

Le but de la Corporate Governance est une gestion efficace et transparente et un contrôle efficient de l'entreprise. Le Conseil d'administration pense que des accords clairs sur une bonne gestion contribuent à la création de valeur à long terme et assurent un équilibre productif entre l'entreprise et le contrôle.

Depuis son entrée à la Bourse de Bruxelles en novembre 1986, Ter Beke est l'une des plus petits entreprises cotées à mener une politique active pour une bonne gestion.



En 1978, les administrateurs familiaux de Ter Beke ont invité des entrepreneurs non-exécutifs, indépendants, à les aider et les guider.

Cette structure administrative garantit

l'élaboration d'une stratégie d'entreprise et exerce un contrôle adéquat à ce niveau. Ter Beke est membre fondateur de GUBERNA, désireux de développer un concept de Corporate Gouvernance basé sur une recherche approfondie et partant de la particularité culturelle et des besoins spécifiques de l'entreprise.

Ter Beke respecte aujourd'hui les dispositions légales en matière de corporate governance telles que reprises dans le Code des sociétés et les lois spécifiques. La Charte de Corporate Gouvernance décrit les pratiques de corporate governance que nous appliquons en plus du Corporate Governance Code 2009.

5. ENVIRONNEMENT

Nous collaborons sciemment et activement à un meilleur environnement. Nous essayons en permanence d'éviter ou de réduire **la production de déchets**, ainsi que **la consommation d'eau et d'énergie**. Nous utilisons autant que faire se peut des matières premières issues de sources renouvelables, ou de sources exerçant peu d'impact sur notre planète.

Attention pour la consommation d'énergie, les flux de déchets et les emballages.

En sensibilisant continuellement les collaborateurs et grâce à quelques investissements spécifiques, nous avons pu **réduire la consommation d'eau** dans les usines

de charcuterie de 30% depuis 2008. **La consommation d'énergie primaire** a chuté de 10%. Nous utilisons de l'électricité verte dans toutes nos filiales.

Grâce au Sales & Operations Planning Proces intégré, les flux de déchets ont chuté de 70% depuis 2008, malgré l'augmentation de volume. Nous appliquons le principe des 5 R: Remove, Reduce, Reuse, Renew et Recycle.

Pour les matières premières de viande, nous préférons **la viande de porc et de volaille, moins polluante pour l'environnement** que la viande de boeuf.

Tous nos emballages contribuent au sys-

tème de **prévention et de recyclage des déchets** dans les pays où ils sont commercialisés. Pour la Belgique, cela signifie concrètement l'affiliation et une contribution à FostPlus® pour les emballages consommateurs et Val-I-Pac® pour les flux de déchets industriels. Nous respectons les accords pris avec le secteur et les engagements avec les entreprises individuelles.

En collaboration avec nos fournisseurs, nous avons développé **des concepts d'emballages** issus de **sources renouvelables**, certifiés selon le cahier des charges « 4-étoiles OK-Biobased® ». Ils satisfont également aux normes OK Compost Home®.



6. COLLÈGUES

Nous reconnaissions pleinement la valeur de nos collègues. C'est pourquoi nous leur offrons une rémunération équitable, la reconnaissance requise, un travail d'équipe inspirant, une ambiance de travail agréable, le respect de leurs droits et de nombreuses opportunités d'apprendre à vie. Nous les motivons et les stimulons dans leur développement personnel et leur épanouissement. Notre but ? **Des collaborateurs satisfaits.**

Motivation, enthousiasme et implication.

Ter Beke crée un environnement de travail qui attire les personnes talentueuses et

leur donne l'opportunité de se développer professionnellement et personnellement. Ce qui entraîne également un développement positif et durable de l'entreprise.

Des moments d'information et de concertation périodiques, où les collaborateurs des différents départements et disciplines se réunissent, augmentent l'implication. Car des collaborateurs mieux informés peuvent mieux cadrer et/ou comprendre certaines choses.

Ter Beke veut continuer d'évoluer vers une organisation orientée projets, avec un cadre commun et un langage commun.



Qualité et sécurité alimentaire

Ter Beke améliore sans cesse ses produits, son service et son fonctionnement interne. La qualité et la sécurité alimentaire y jouent un rôle essentiel. Notre politique en la matière repose sur la charte de qualité interne de Ter Beke. Cette charte commande un système d'autocontrôle intégré avec des directives claires et des prescriptions pour les différents éléments de notre politique de qualité et de sécurité, comme :

- **Fournisseurs :** Ter Beke sélectionne soigneusement ses fournisseurs via une procédure structurée. La maîtrise de la qualité y est centrale. Nous ne travaillons qu'avec des fournisseurs satisfaisant à toutes nos exigences de qualité.
- **Gestion des spécifications :** toutes les matières premières et tous les matériaux d'emballages sont scrupuleusement contrôlés. Ils doivent satisfaire, sans exception, à toutes les normes légales et autres normes de qualité, et à tous nos paramètres critiques. Nous garantissons ainsi la sécurité et la qualité des produits finis comportant les matières premières.
- **Traçabilité :** tous les produits de Ter Beke sont totalement traçables, tant pour les clients que pour les fournisseurs. Comment réalisons-nous cette traçabilité ? Les matières premières et les matériaux d'emballage sont dotés d'un code unique qu'ils conservent pendant tout le processus de production. Ce qui donne lieu en finale à un numéro de lot unique pour tous les produits finis.
- **Maîtrise et sécurité du processus :** 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). Cette analyse donne lieu à une checklist de points de contrôle critiques, qui nous aide à contrôler de manière ciblée la sécurité et la qualité du processus de production. Font également partie de la sécurité du produit : la maîtrise des ingrédients qui peuvent entraîner une réaction allergique comme par exemple les noix, le lait, les œufs, les crustacés.

- **Qualité des produits finis :** nous contrôlons systématiquement la qualité des produits finis. Ter Beke dispose à cet effet de son propre laboratoire de contrôle, qui opère indépendamment des unités de production.
- **Audits de contrôle indépendants :** Nous n'inspectons pas seulement en interne notre système d'autocontrôle. Il est aussi régulièrement contrôlé par des organismes de certification indépendants sur base des normes de qualité exigées par nos clients.
 - Toutes nos usines disposent au moins d'un certificat IFS (International Food Standard) ou BRC (British Retail Consortium).
 - Toutes nos entreprises de production belges sont également placées sous le contrôle permanent de l'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire).
 - Elles sont contrôlées chaque année selon le modèle d'autocontrôle belge ACS-guide sectoriel n° 19 (Système d'autocontrôle pour les charcuteries et les plats cuisinés).
 - Nos filiales étrangères sont également contrôlées par l'autorité nationale locale (NVWA aux Pays-Bas et DGCCRF en France).
- **Approche de chaîne intégrale :** la qualité et la sécurité alimentaire ne débutent pas à l'arrivée des matières premières. Et ne s'arrêtent pas lorsque nous livrons les produits finis. C'est pourquoi nous appliquons les mêmes exigences au système d'autocontrôle de nos fournisseurs et partenaires logistiques, y compris la vérification et la certification de ces systèmes. Nous avons ainsi renforcé en 2013 le contrôle de l'authenticité et l'origine des matières premières critiques, par exemple.

Grâce à tous ces systèmes durables, Ter Beke peut garantir la qualité et la sécurité alimentaire de ses produits et services.

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**RÉSUMÉ DES ACTIVITÉS ET DES RÉSULTATS
DU GROUPE TER BEKE EN 2013**



RÉCAPITULATIF DES COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS DU GROUPE TER BEKE POUR L'EXERCICE 2013.

Évolution du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires total du groupe a baissé en 2013 de 13,9 millions d'EUR (-3,3%), passant de 421,1 millions d'EUR à 407,2 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division plats cuisinés chute de 15,2 millions d'EUR (-11,4%). Cette chute est consécutive surtout à la perte de confiance du consommateur européen dans les plats cuisinés en général, et dans les lasagnes en particulier. La confiance dans la catégorie des plats cuisinés se restaure, mais plus lentement que prévu.

Sur un marché en légère baisse, le chiffre d'affaires de la division charcuterie a augmenté de 1,3 million d'EUR (+0,4%). Cette hausse s'explique principalement par la croissance des activités de découpe et d'emballage aux Pays-Bas.

Évolution du résultat.

Le REBITDA chute de 2,3 millions d'EUR (-7,1%), passant de 33,1 millions d'EUR en 2012 à 30,8 millions d'EUR en 2013.

Cette chute est due surtout aux ventes réduites et aux prix plus élevés des matières premières dans la division plats cuisinés. Des actions promotionnelles spécifiques la seconde moitié de 2013, en collaboration avec les clients et fournisseurs, ont entraîné une amélioration substantielle du résultat d'exploitation de la division durant la seconde moitié de l'année.

Notamment grâce aux actions spécifiques pour regagner la confiance du consommateur, les ventes sous la marque Come a casa® ont été meilleures que celles sous les marques de distributeur. La marque conserve sa position dominante de moteur pour les plats cuisinés méditerranéens frais en Belgique.

Les meilleurs résultats de la division charcuterie et la maîtrise stricte des coûts n'ont toutefois pas été suffisants pour maintenir le résultat d'exploitation courant du

groupe au niveau de 2012. Les frais hors caisse récurrents en 2013 (18,0 millions d'EUR) ont chuté de 1,1 million d'EUR par rapport à 2012. Ce qui a entraîné une chute du résultat d'exploitation récurrent (REBIT) de 8,5%, qui passe de 13,9 millions d'EUR en 2012 à 12,8 millions d'EUR en 2013.

Fin 2013, le groupe a arrêté la production de charcuterie séchée et salée dans la filiale de Herstal. Une grande partie des collaborateurs a pu être remise au travail dans d'autres filiales du groupe. Les coûts de cette cessation, à concurrence de 0,7 million d'EUR, avec quelques autres coûts de licenciement (-0,8 million d'EUR), une moins-value sur la vente du site d'Alby-sur-Chéran (-0,3 million d'EUR) et certains coûts uniques dans le cadre de la crise de la viande de cheval (-0,4 million d'EUR), ont donné lieu à un résultat EBITDA non-récurrent de -2,2 millions d'EUR en 2013.

Ce qui explique la baisse de l'EBITDA de 2,5 millions d'EUR (-8,1%), qui passe de 31,1 millions d'EUR en 2012 à 28,6 millions d'EUR en 2013.

En 2012, les frais hors caisse étaient de 1,6 million d'EUR suite à une reprise unique des réductions de valeur sur les immobilisations corporelles à Alby-sur-Chéran. Il n'y a pas de frais hors caisse non-récurrents en 2013. Ce qui explique la baisse du résultat d'exploitation (EBIT) de 3,0 millions d'EUR (-21,9%), qui passe de 13,6 millions d'EUR en 2012 à 10,6 millions d'EUR en 2013.

Investissements.

Les investissements de 10,6 millions d'EUR en 2013 concernent surtout la poursuite des investissements dans l'efficacité et les adaptations infrastructurelles dans les différents sites. En 2012, 12,1 millions d'EUR ont été investis.

Co-entreprise Europe centrale et de l'Est.

Comme annoncé, Ter Beke et les actionnaires de Stefano Toselli, entreprise fran-

çaise, ont créé une co-entreprise en 2011 pour la production et la vente de lasagnes et de repas à base de pâtes en Europe centrale et de l'Est. La co-entreprise a été créée sous le nom de « The Pasta Food Company ».

Le 26 juin 2013 a été posée la première pierre de la nouvelle usine pour les plats cuisinés à Opole (Pologne). Cette usine produira à partir du troisième trimestre 2014 des plats cuisinés pour le marché d'Europe centrale et de l'Est.

La part du groupe dans le résultat de The Pasta Food Company pour 2013 est de -111 mille EUR. Ce résultat de la co-entreprise est incorporé via la méthode de mise en équivalence.

Position bilan.

Les actifs immobilisés chutent en 2013 de 9,7 millions d'EUR parce que les amortissements et les réductions de valeur à concurrence de 18,1 millions d'EUR et les ventes des actifs immobilisés à concurrence de 2,2 millions d'EUR (surtout la vente du site d'Alby-sur-Chéran) sont supérieurs aux 10,6 millions d'EUR d'investissements réalisés par le groupe en 2013.

Les dettes nettes diminuent de 10,7 millions d'EUR. Cette baisse résulte du cashflow entrant des opérations (26,0 millions d'EUR) et des mouvements financiers (0,3 million d'EUR), face à un cashflow sortant des investissements nets payés (9,5 millions d'EUR) et des paiements de dividendes et d'intérêts (6,1 millions d'EUR).

La légère hausse des fonds propres entre 2012 et 2013 résulte principalement du bénéfice après impôts, moins le dividende attribué l'exercice passé.

Ce qui entraîne une nouvelle amélioration des ratios financiers du groupe.

" Réagir de manière innovante aux tendances mises à jour nous permet de proposer à nos clients des solutions adéquates."



Marchés, marketing & développement de produits

NOTRE INSPIRATION

L'innovation est le moteur de la poursuite de la croissance chez Ter Beke. C'est pourquoi nous investissons en continu dans des études du marché, du shopper et des consommateurs. Celles-ci nous permettent d'évaluer les tendances et de mieux comprendre nos consommateurs. Le but ? Proposer toujours des solutions adéquates à nos clients. Des produits répondant à leurs attentes en matière de goût et de qualité. Les tendances suivantes ont inspiré nos développements en 2013 et continueront de le faire à l'avenir :

Mieux vivre pour moins.

Le consommateur 'hybride' induit une polarisation accrue. Les shoppers consacrent moins d'argent aux produits de base. L'argent qu'ils économisent ainsi, ils le dépensent pour des produits hauts de gamme. Le gaspillage alimentaire est une priorité pour Ter Beke : nous essayons de réduire autant que faire se peut les restes.

Davantage de consommateurs plus âgés et de ménages plus petits.

Le groupe de population plus âgé se développe dans le monde entier. Il se caractérise par des habitudes d'achat tradition-

nelles. Le nombre de familles de petite taille augmente également (célibataires et couples). Ce sont généralement des consommateurs pressés, très occupés par leur vie professionnelle et sociale très active. Sans oublier : les influences multiculturelles imbriquées dans les habitudes locales.

Santé et bien-être.

Pour assurer notre bien-être, nous devons consommer les bons produits que nous offre la nature, qui nous procurent de l'énergie et un équilibre émotionnel. Donc : moins de sucre, de sel et de graisse. Et davantage de naturel et de 'retour aux sources' en matière d'alimentation. Le résultat de cette tendance ? L'arrivée des 'flexiuores'.

Plaisir et facilité.

Le consommateur recherche en permanence des solutions de confort pour gagner du temps. La consommation 'à l'extérieur' ne cesse de se développer, tandis que les moments de consommation traditionnels (en famille) se réduisent. Sauf les week-ends. Inspirés par les grands chefs, les consommateurs ont alors davantage

le temps de s'adonner aux plaisirs de la cuisine. Même les hommes deviennent plus actifs en cuisine et prennent davantage la responsabilité des courses.

Responsabilité sociale et transparence.

Les shoppers sont de plus en plus intéressés par ce qui se passe dans les coulisses des entreprises. Ils veulent des marques et des entreprises intègres. Le consommateur exige davantage de transparence et de traçabilité des ingrédients. Comment pouvons-nous entreprendre de manière responsable ? Par exemple en achetant localement et en respectant notre patrimoine, le bien-être animal et l'environnement.

Numérisation.

La numérisation bouleverse le monde et change définitivement les règles des comportements et de la communication. Le shopping online se développe très rapidement et influence le paysage du retail. Les réseaux sociaux créent des communautés qui font part de leur opinion au monde entier d'un simple clic de souris.



“La première tendance dans l'alimentation, la plus importante, reste que tout produit doit être savoureux et de qualité.”



DIVISION CHARCUTERIE

La division charcuterie a commercialisé en 2013 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 urac que pré découpés et emballés.

En 2013, nous avons enregistré une légère hausse du chiffre d'affaires avec un volume stable. La division a renforcé en 2013 sa position de premier trancheur et préemballeur de charcuterie fine au Benelux. La vente de charcuterie préemballée augmente toujours au détriment de la vente de produits en service.

Le **marché du Benelux** reste le marché principal pour notre division charcuterie. Le groupe vend très bien certains de ses produits de charcuterie sur le marché **allemand** aussi et conserve sa position forte sur le marché du pâté au **Royaume-Uni**.

La croissance dans la division charcuterie a été réalisée principalement grâce à l'introduction d'un certain nombre de nouveaux produits et concepts d'emballage (voir plus loin) et à une politique promotionnelle

équilibrée pour les assortiments existants, tant chez les clients discount et retail que dans le canal traditionnel.

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 sous notre propre marque Daniël Coopman®, qui a été totalement relancée en 2013, ainsi que sous les marques de distributeur de différents grossistes.

Certaines des principales réalisations de la division charcuterie en 2013 sont :

- **Limited Edition Daniel Coopman®:** Une étude de marché a révélé que le consommateur recherche parfois un peu de variété dans la charcuterie fine. 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 fines. Après le lancement de Limited Edition en 2012, nous avons développé l'assortiment in&out en 2013. Avec Limited Edition Daniel Coopman®, nous continuons de répondre aux besoins du consommateur et développons des produits surprenants mais accessibles, liés aux saisons. Ces produits ne sont disponibles que pendant une durée limitée pour le boucher et ses clients. Nous offrons le support nécessaire avec des affiches et des actions que le boucher peut retrouver sur notre site web professionnel :

www.terbeke-professional.be

- **Maya l'Abeille :** Depuis 2008 Maya l'Abeille® appartient à Studio 100, qui a donné un nouvel élan au personnage. Les diffusions en 3D de Maya sont visibles chaque jour sur nombre de chaînes de télévision. Maya l'Abeille® est destinée au groupe cible des 3 à 7 ans, mais les adultes ne restent pas insensibles à

Daniel Coopman

cette adorable petite abeille et ses amis, qui vivent chaque jour des aventures passionnantes.

Après le lancement réussi en 2012 du saucisson de volaille Maya l'Abeille® et la saucisse de 50 g chez le boucher, ainsi que le flowpack 2 x 50 g dans le canal retail, Maya l'Abeille® a également été lancée sur les **marchés allemand et néerlandais**. La gamme allemande est constituée de Salami sticks 4 x 25 g, de saucisson de volaille 90 g, d'un pâté à tartiner en tube de 125 g pour le self-service et de saucisson de volaille de 900 g pour le service. L'introduction aux Pays-Bas concerne également un saucisson de volaille de 100 g et un pâté à tartiner en tube de 125 g sous la marque Maya l'Abeille®, mais Plop 100 g

est également commercialisé chez nos voisins du Nord.

La Saucisse Plop® et la Saucisse Samson® remportent toujours du succès aussi, tant dans le retail que dans le canal traditionnel.

- **Category management & activités de découpe et d'emballage :** comme le marché de la charcuterie se caractérise par une position forte des marques de distributeur de nos clients dans le canal du détail, nous avons encore collaboré activement en 2013 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, que

nous avons lancés chez certains détaillants importants.



DIVISION PLATS CUISINÉS

La division plats cuisinés a commercialisé également en 2013 un large assortiment de plats cuisinés méditerranéens, comme la lasagne, la pizza, la moussaka, et d'autres repas frais à base de pâtes, comme les spaghetti, les pennes et les tagliatelles. Nous les commercialisons sous les marques de distributeur de nos clients et sous nos propres marques Come a casa® et Vamos®.

La division confirme également en 2013 sa position de tête parmi les producteurs de lasagne fraîche et de repas de pâtes chauds en Europe.

Le **Benelux** est notre marché national. Il reste notre principal marché géographique pour les plats cuisinés, tant pour les marques de distributeur que pour notre propre marque Come a casa®. En Belgique, nous avons introduit la gamme **Regionale** en rayon. Avec quatre nouvelles recettes, dont des pâtes farcies.

Outre la Belgique, les grands marchés internationaux offrent également des possibilités de développement. En **Allemagne** les plats cuisinés ont pris un très bon départ en 2013. Jusqu'à ce qu'éclate la crise de la viande de cheval. Qui a brutalement arrêté les ventes. Suite à une perte considérable de confiance du consommateur, nos volumes, des lasagnes surtout, ont reculé semaine après semaine.

Quelques grands retailers ont même supprimé temporairement la lasagne de leur assortiment. La confiance des consommateurs ne s'est restaurée que fin 2013. C'est à ce moment-là que nous avons repris la distribution complète.

Suite à la crise de la viande de cheval, les lancements de plats de pâtes prévus précédemment ne seront déployés qu'en 2014 en Allemagne. La confiance du consommateur devrait être totalement restaurée à ce moment. Nous allons lancer sous la marque Bella Riviera® un mix de trois repas

de pâtes. Ces repas de qualité au rayon frais réfrigéré sont relativement neufs pour le marché allemand.

En 2013, nous avons également distribué nos plats cuisinés via des distributeurs locaux **en Suisse, en Irlande et au Danemark**. Nous poursuivons également notre croissance **en Suède**. Nous avons lancé avec succès la lasagne bolognaise et nous avons créé de nouvelles ouvertures avec d'autres repas de pâtes. Le marché frais suédois en est encore à ses balbutiements. Il faudra du temps et du soutien supplémentaires pour mieux faire connaître nos produits parmi les consommateurs suédois.

En **Irlande**, nous avons constitué un cobranding entre Come a casa® et Carroll Cuisine®, une marque de notre distributeur local. Une étude de marché locale démontre que Carroll Cuisine® est une marque forte en Irlande et que le positionnement premium prévu correspond parfaite-

tement aux attentes des consommateurs. La confiance du consommateur irlandais a également été gravement touchée par la crise de la viande de cheval.

Nos efforts dans la division des plats cuisinés se sont concentrés en 2013 surtout sur la restauration de la confiance du consommateur dans la catégorie. C'est pour cela que nous avons été contraints de reporter le lancement de quelques références nouvelles au début 2014. Un certain nombre de **nouveaux plats de pâtes** seront également commercialisés, tous inspirés de préparations italiennes authentiques et avec un véritable écolook.

Dans la division des plats cuisinés, nous appliquons résolument, outre une politique multi-pays, également une politique multi-canaux : une approche commerciale différente pour le canal discount, le canal retail et le canal traditionnel des grossistes.

Dans le **canal discount, qui est en plein développement**, Ter Beke confirme sa position de fournisseur international reconnu pour les meilleurs plats cuisinés frais. La raison ? Nos années d'expérience commerciale et une approche avec un assortiment adapté par pays.

Dans tous les pays, nous concluons des partenariats intensifs avec les principaux **clients retail**. La vente y occupe une place centrale. Mais nous visons également une prestation de service intégrale, du développement de produit jusqu'après la livraison, en parcourant toute la chaîne logistique. Avec les grossistes, nous renforçons également progressivement notre position dans **le canal traditionnel de la boucherie**. Les bouchers ont également subi les conséquences de la crise de la viande de cheval, mais l'impact est resté limité parce que le consommateur fait davantage confiance au boucher local.

Le **Benelux** reste traditionnellement le marché le plus important pour le canal des

bouchers. Nous développons un partenariat intensif avec nos clients. En **Espagne** et en **France**, nous avons également développé avec nos propres moyens une forte position de marché dans ce canal. Grâce à un réseau de grossistes, nous parvenons à distribuer notre gamme à l'échelon national.

En 2012, nous avons commencé à analyser les possibilités de croissance sur le **marché portugais**. La conjonction du climat économique général et de la crise de la viande de cheval a quelque peu retardé notre entrée sur ce marché.



Weight Watchers®

Weight Watchers®

Nous vendons également un assortiment de produits sous la marque **Weight Watchers®**. En 2013, nous avons connu pour la première fois un léger recul des ventes (sous licence) des plats cuisinés sous cette marque.

Nous avons donc revu la gamme Weight Watchers® sur base de certaines informations. Le consommateur estime par exemple que les portions doivent être suffisamment grandes pour un repas principal. Ce qui n'était pas toujours le cas des portions Weight Watchers®. Nous avons donc augmenté les portions.

En 2013, nous avons également enrichi l'assortiment avec les références suivantes : lasagne complète et Pizza Pollo.

Nous voulons ainsi continuer à surprendre le public. En association avec des actions percutantes en magasin, une équipe motivée sur le terrain et une collaboration constructive avec nos partenaires retail, nous devons relancer la tendance des plats cuisinés.



Vamos® est notre marque propre, sous laquelle nous proposons un vaste assortiment de plats cuisinés à nos clients professionnels. Vamos® se veut avant tout un partenaire pour les bouchers/traiteurs. Avec une offre de produits adaptée et un support commercial, nous répondons à leurs souhaits pour pouvoir desservir encore mieux leurs clients. **Chez Vamos® la créativité et la poursuite de l'activation de l'assortiment** figurent à l'agenda. Le département NPD a élaboré des nouvelles recettes en 2013. Objectif ? Continuer de surprendre le boucher en 2014.



([®] Weight Watchers® est une marque commerciale déposée de WW Foods LLC.)

Une année mouvementée pour Come a casa®

La crise de la viande de cheval nous a heurtés de plein fouet. Notre grande référence, la Lasagne Bolognaise, en a particulièrement souffert. Le consommateur a perdu ses références. Il a perdu confiance. Surtout parce qu'il « ne sait plus ce qu'il y a dans le produit ». La clé pour retrouver la confiance du consommateur et faire en sorte qu'il croie à nouveau dans la marque et la catégorie ?

Transparence et accent sur les ingrédients frais.

En tant que leader du marché, Come a casa® veut tout faire pour défendre sa position sur le marché méditerranéen. Come a casa® communique de manière ouverte & transparente sur ses produits. En mettant l'accent sur la fraîcheur et les ingrédients naturels.

Come a casa® a pris nombre d'initiatives pour restaurer la confiance du consommateur.

- **En point de vente** : le matériel POS met en exergue notre garantie de qualité « seulement des ingrédients de la meilleure qualité ».
- **Via une campagne 'word of mouth'** ciblée. Qui encourage les ambassadeurs de la marque à parler de Come a casa®. 5.000 Insiders ont fait passer le message de la fraîcheur de nos produits au sein de leur famille et parmi leurs amis, notamment via le product tasting. Ce qui a provoqué un effet boule de neige : via les 5.000 Insiders, nous avons atteint **un million de personnes avec le même message**.

Grâce à ces initiatives, la confiance dans la marque a commencé doucement à se **restaurer** après six mois. C'est la voie de l'avenir : se concentrer sur les bénéfices fonctionnels pour restaurer la confiance du consommateur.

Délicieux et agréable !

Come a casa® réunit les gens pour d'agréables moments de repas spontanés. En 2012 Come a casa® a tenu cette promesse via le '**Ristorante Del Grano**' : le plus grand restaurant de plein air, au milieu d'un champ de céréales. Grâce à cette campagne de teasing unique, les consommateurs ont découvert nos lasagnes complètes en avant-première.

Cette activation de marque n'est pas passée inaperçue. Elle a été **couronnée à plusieurs reprises** : Come a casa® a reçu 2 Silver Awards pour la meilleure campagne d'activation de marque aux awards BOA. Et un IMC award de bronze pour la meilleure communication marketing intégrée.

Come a casa® a également reçu le **trophée en or** aux Benelux Event Awards (BEA). Cet award récompense chaque année les événements les plus remarquables et les plus inventifs. Ces récompenses ont fait écho à l'étranger. Nous avons été nominés aux European Best Event Awards (EuBEA) à Milan. Et aux BEA européens de Milan, nous avons reçu quatre récompenses : le bronze dans les catégories Best Insight et Best Product Launch ; l'argent dans la catégorie Best Public Event ; et l'or pour le Best Use of Space. **Un fait unique**, car c'est en 2009 qu'un candidat belge a pu se mesurer pour la dernière fois au niveau européen avec la concurrence. Dorénavant, Milan n'est plus seulement l'épicentre de la haute couture, mais aussi l'endroit où s'est joué un événement historique belge en novembre 2013.

"Aux BEA européens de Milan, nous avons reçu quatre récompenses. Un fait unique, car c'est en 2009 qu'un candidat belge a pu se mesurer pour la dernière fois au niveau européen avec la concurrence."

“Come a casa® communique de manière ouverte & transparente sur ses produits. En mettant l’accent sur la fraîcheur et les ingrédients naturels.”



Dynamiser la catégorie.

Ter Beke est le leader du marché des plats cuisinés. C'est pourquoi nous prenons notre responsabilité de dynamiser en continu la catégorie. Come a casa® a poursuivi en 2013 sur son élan d'innovation de 2012 : **les céréales complètes**. Outre les lasagnes complètes, nous avons également lancé le spaghetti bolognaise au blé complet. Notre Lasagne au blé complet a d'ailleurs été élue « **innovation de l'année** ». Nous avons remporté deux awards : l'INN award du magazine Gondola (lauréat dans la catégorie food) et le Golden Archer Award de Distributie Vandaag.

Expert de la cuisine méditerranéenne, Come a casa® puise son inspiration dans la cuisine italienne traditionnelle. Nous avons lancé une **nouvelle gamme de produits pour le four**. Avec des recettes italiennes authentiques de régions d'Italie telles que les Abruzzes, la Toscane, l'Émilie Romagne, ... Résultat ? Un nouvel assortiment, **Ricetta Regionale**, constitué de deux lasagnes et de deux plats de pâtes (roulade aubergine & pâtes fourrées appelées Cappelletti Pomodoro).

Encore plus de dynamique.

Lors des moments de fin d'année, Come a casa® a mis une touche de magie à table avec **Lasagne Festivo** : deux lasagnes festives et incroyablement délicieuses, disponibles temporairement : une au gibier (sanglier) et une à la dinde.

Plan de soutien intégré.

Le plan de soutien complet a **renforcé la marque, tant sur le plan fonctionnel qu'émotionnel**. Résultat ? Une relation plus approfondie entre nos utilisateurs et la marque Come a casa®.

Toute l'année, nous avons assuré une **communication cohérente en point de vente**. Visuellement, nous étions explicitement présents, dans le rayon classique et via des présentations thématiques et attrayantes. En 2013, notre équipe sur le terrain a réalisé 2.310 présentations. Les principales :

- les actions avec les plats à four gratuits,
- l'action d'été avec les refroidisseurs à bouteilles,
- l'action 'back to school' avec les carnets de note,
- l'action de fin d'année Martini Brut®.



DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET DE PROCESSUS

Le département développement de produits (New Product Development ou NPD) de Ter Beke s'est concentré sur les trois points suivants en 2013 :

- expertise culinaire en charcuterie et plats cuisinés,
- orientation vers le client et connaissance du marché,
- connaissances techniques.

La passion de l'alimentation.

NPD Ter Beke est une équipe enthousiaste de bouchers, traiteurs et technologues. Tous passionnés par l'alimentation : ils élaborent de nouvelles recettes, étudient

de nouveaux ingrédients et développent de nouveaux processus.

Orientation vers le client.

Le client et le consommateur occupent toujours la place centrale. Avec les nouvelles charcuteries et les nouveaux plats cuisinés, nous essayons de répondre aux besoins des clients. Avec eux, nous recherchons la recette idéale. Et comme nous sommes très flexibles, nous essayons toujours de proposer une solution.

Tendances.

Avec notre département recherche et

marketing, nous suivons les dernières tendances (voir ci-dessus) et testons régulièrement de nouveaux ingrédients.

Goûter et tester.

Les équipes NPD sont réparties dans 3 centres, en lien direct avec nos départements de production. Chaque centre NPD dispose d'une cuisine d'essai professionnelle et d'un labo pour les tests. Nous faisons également évaluer nos nouveaux produits par un plus grand groupe de consommateurs



"Notre lasagne au blé complet a d'ailleurs été élue 'innovation de l'année'."



Emballages

Ces dernières années, Ter Beke évolue de plus en plus du statut **d'entreprise de production vers celui d'entreprise de production et de conditionnement**. C'est particulièrement notoire au département charcuterie : aujourd'hui, nous tranchons et emballons nous-mêmes une grande partie des charcuteries que nous produisons. Ce qui implique des exigences très différentes en matière d'environnement, de sécurité alimentaire et d'innovation.

Critères.

Lorsque nous développons de nouveaux emballages, nous appliquons les critères suivants :

- facilité d'utilisation pour le consommateur,
- présentation attrayante de nos produits,
- durabilité.

5 R's.

Lors de l'élaboration de nouveaux emballages, nous tenons compte dès le début des 5 R : Remove, Reduce, Reuse, Renew et Recycle. D'ailleurs, tout le groupe tient constamment à l'œil ces 5 R.

Exigences techniques.

Lorsque nous développons de nouveaux emballages, nous n'échappons pas aux exigences techniques. Tout d'abord les exigences internes : barrière de gaz, offrir une protection, un concept attrayant, une manipulation efficace sur les machines,... Mais les emballages doivent également satisfaire aux Directives européennes (Direct Food Contact, Migration limits, etc.). Le plus souvent, nous allons beaucoup plus loin que ce que le législateur prescrit. Il s'agit-là d'une part importante de notre stratégie de sécurité alimentaire.

Reduce.

Nous avons appliqué l'un des 5 R (Reduce) à un nouvel emballage de plat cuisiné en 2013. Nous avons investi dans une machine

d'emballage et dans des plateaux sur mesure. Nous pouvons ainsi apposer le film directement sur la barquette et éliminer un composant d'emballage.

Innovations d'emballage.

La recherche d'innovations pour les emballages est une constante dans notre entreprise. Nous avons lancé deux projets d'innovation très réussis à cet effet. Comme par exemple : snacking pour la charcuterie, nouvelles méthodes pour les plats cuisinés et projets pour rendre les films plus minces.

Emballage écologique.

Comme mentionné dans le rapport annuel de 2012, Ter Beke travaille depuis plusieurs années sur un emballage écologique. Résultat ? Un nouvel emballage remportant un score particulièrement élevé sur trois points.

- Bio-based 4 étoiles (le score le plus élevé) : au moins 80% des matériaux sont constitués de matières premières durables et renouvelables.
- OK Compost : l'emballage est compostable à l'échelon industriel.
- OK Compost Home (remporté en 2013) : le consommateur peut composter l'emballage chez lui.

Recherche.

Nous participons à la recherche via des organisations comme Pack4food (Ugent), Flanders Food, etc. ... et via des séminaires organisés par des fournisseurs. Nous participons à différents projets VIS. Nous contribuons activement à différents projets cadrant dans la politique d'innovation du Gouvernement flamand. Et notre engagement dans des organisations telles que Fost Plus, Val-I-Pac® et d'autres similaires à l'étranger montre que nous prenons notre responsabilité environnementale au sérieux.



Operations & supply chain

LOGISTIQUE

Année de transition.

2013 a été, après les difficultés des années précédentes, une année de transition pour nos partenaires logistiques. Nous maîtrisons mieux la capacité pouvant être mise en oeuvre. Et pour ce qui concerne le coût du carburant : les prix varient moins fort, mais le pronostic est qu'ils resteront élevés. Grâce à différentes actions d'amélioration menées avec nos partenaires logistiques, nous gardons sous contrôle le coût relatif du transport par kilogramme vendu.

Maîtriser les coûts.

Certains facteurs font augmenter les coûts : par exemple davantage de livraisons dans des fenêtres temporelles qui changent quotidiennement, davantage de livraisons le week-end. Nous les compensons en adaptant avec le client la fréquence des livraisons, en remettant en question les 'drop sites' et si possible en augmentant le nombre de livraisons de nuit (moins d'embouteillages, moins de temps d'attente, etc.).

Partenariats.

En 2013, nous avons amendé et prolongé

notre contrat avec **notre partenaire logistique néerlandais**. En Allemagne, nous collaborons intensivement aussi avec notre partenaire logistique local. Nous avons jeté les bases pour développer ensemble une combinaison totale d'entreposage et de transport.

En 2013, nous avons modifié tout le set-up du warehouse de **Wommelgem**. Nous avons mis en oeuvre les outils WMS avec succès (comme dans toutes les autres filiales). Et nous avons aussi élaboré et réalisé un plan complet de déménagement. Le résultat ? Notre warehouse à Wommelgem a un maximum de produits en stock. Ces produits sont en outre plus proches du client final.

Notre **partenaire logistique allemand** a également initié une opération warehouse. Et nos produits pour les clients belges sont à présent de stock chez notre partenaire logistique belge.

Ce déménagement a eu aussi des conséquences sur notre **supply chain management**. Nous sommes en effet parvenus à réduire le nombre de SKU (stock keeping units).

Notre **niveau de service global** (kg livré versus kg commandé) reste très élevé. Nous avons toutefois remarqué que la perspective sur notre service diffère d'un client à l'autre. C'est pourquoi nous avons commencé à mettre en œuvre des **approches de service spécifiques aux clients**, sans perdre de vue le suivi de notre niveau de service global évidemment. En 2013, le terme '**service on time and in full**' a fait son entrée. Entre-temps, nous avons acquis l'expérience requise. En 2014, nous y consacrerons plus d'attention.

Notre niveau de service est tout simplement positif. Cela n'empêche pas qu'en 2013, nous avons dû amortir un grand volume **de stock de produit finis périmés**, ceci surtout à cause de la crise de la viande de cheval du premier trimestre de l'année. Mais nous n'échappons pas non plus au phénomène **des modèles d'achat de plus en plus irréguliers lors des promotions**. Ce qui demande des projets de collaboration encore meilleurs avec nos clients.

" Notre warehouse à Wommelgem a un maximum de produits en stock. Ces produits sont en outre plus proches du client final. "



“Surtout le prix de la viande de porc fraîche, un marché important pour nous, était particulièrement élevé.”

ACHATS

Les marchés de presque toutes nos matières premières ont été sous pression en 2013. Les prix des composants les plus utilisés ont atteint des niveaux record pendant tout le printemps. Surtout le prix de la **viande de porc fraîche**, un marché important pour nous, était particulièrement élevé. Ce n'est qu'au dernier trimestre qu'une certaine détente a été observée.

Pour les autres matières premières pour nos plats cuisinés (**farine, semoule,**

tomates), nous avions déjà souscrit des contrats à long terme. Nous avons ainsi pu nous prémunir contre des fluctuations de prix trop importantes. Mais ces prix ont été quand-même exceptionnellement élevés, tout comme les prix du **lait en poudre, des protéines et du fromage**. Ils ont exercé un grand impact sur les prix de nos produits en 2013.

Pour l'achat d'énergie, nous travaillons depuis longtemps déjà avec des entre-

prises spécialisées. Elles analysent le marché de l'énergie et nous guident pour élaborer notre stratégie de négociation par rapport aux fournisseurs d'énergie. Ter Beke a signé avec un fournisseur des **contrats à long terme** jusqu'en 2015 pour l'approvisionnement de gaz et d'électricité.

SITES DE PRODUCTION DE LA DIVISION CHARCUTERIE

Dans la division charcuterie, nous avons investi en 2013 environ 6 millions d'EUR en immobilisations corporelles. Comme les années précédentes, l'accent était mis sur

- une amélioration substantielle de l'efficacité,
- une capacité supplémentaire pour nos processus de production,
- de nouveaux concepts d'emballage,

Optimisation de l'efficacité.

Nous voulons encore augmenter l'efficacité de nos activités de tranchage. C'est pourquoi nous avons développé une installation d'essai dans notre plus grande usine de tranchage à Wijchen (Pays-Bas). Le but ? Automatiser totalement l'emballage de la charcuterie tranchée. Si le succès est au rendez-vous, nous déployerons le concept sur toutes les slicing units du groupe. Mais nous voulons aussi réduire encore davantage les pertes de découpe et d'emballage de la charcuterie. C'est pourquoi nous avons investi dans une nouvelle découpeuse pour le pâté (Wommelgem) et dans différentes machines à découper plus petites (toutes les filiales).

Capacité supplémentaire.

Les snacks salami deviennent de plus en plus petits. C'est pourquoi notre capacité de

maturisation dans la production de salami à Waarschoot doit augmenter. Pour ce faire, nous avons mis en service une nouvelle chambre de maturation totalement automatisée après l'été. Et quelques nouvelles machines à découper ont augmenté la capacité de notre slicing.

Nouveaux emballages.

Comme prévu, nous avons achevé en 2013 la conversion pour les nouveaux emballages refermables dans nos filiales néerlandaises. Nous pouvons à présent proposer à nos clients trois emballages refermables totalement différents pour la charcuterie tranchée. Nous avons aussi installé une toute nouvelle ligne d'emballage à Wommelgem. Nous pouvons ainsi également proposer nos produits de pâté dans ces nouveaux emballages refermables. Pour répondre à la demande d'unités plus petites et scindables, nous avons équipé deux lignes d'emballage à Wommelgem avec ce nouveau concept. Et nous l'avons lancé avec succès sur les marchés anglais, néerlandais et belge.

Durabilité.

L'entreprise durable et socialement responsable est un important pilier de la politique de Ter Beke. Toutes les filiales sont

concernées. Les deux grandes filiales de production de Waarschoot et Wommelgem ont signé l'Audit Convenant. Elles se sont ainsi engagées à réduire en continu les émissions de CO₂. Grâce à ces efforts, nous sommes parvenus à réduire notre consommation considérablement.

Réduire le flux de déchets.

Le Sales & Operations Planning Proces intégré fonctionne bien. Pourtant, nous avons dû faire face en 2013 à des ventes très variables et imprévisibles durant les périodes de promotion. Nous ne sommes ainsi pas parvenus à réduire le flux de déchets dans l'ensemble de notre supply chain. Au contraire, nous avons même noté une légère hausse. Bien que nous prestions toujours mieux que la moyenne industrielle, nous allons y prêter une attention particulière en 2014.

Certification durabilité.

Toutes les filiales de la division charcuterie ont également reçu en 2013 un certificat du niveau supérieur de l'IFS (International Food Standard) et du BRC (British Retail Consortium). Les deux normes évaluent la qualité et la durabilité.

"Toutes les filiales de la division charcuterie ont également reçu en 2013 un certificat du niveau supérieur de l'IFS (International Food Standard) et du BRC (British Retail Consortium)."

*" Nous améliorons partout,
chaque jour, avec tout le monde."*

SITES DE PRODUCTION DE LA DIVISION PLATS CUISINÉS

Crise.

L'année 2013 avait bien commencé lorsque la crise de la viande de cheval a éclaté. Nous y avons été entraînés involontairement et de manière indue. Cette crise a touché la confiance que les consommateurs portent à nos produits et a réduit nos activités. Nous avons progressivement surmonté cette crise, mais elle a malgré tout influencé nos résultats financiers.

Indicateurs de prestation.

Nous avons bien atteint la plupart des autres indicateurs de prestation.

- Nous avons maintenu et même amélioré notre niveau de service élevé.
- Nous avons considérablement réduit les coûts de non-conformité.
- Les indicateurs sociaux comme l'absentéisme pour maladie et les accidents du travail ont été fortement améliorés.
- Comme les années précédentes, la consommation d'énergie par kilo a encore diminué.

Amélioration continue.

La crise a stimulé notre quête systématique d'amélioration de performance. Nous l'avons à nouveau basée sur l'approche d'amélioration continue que nous avons mise en oeuvre l'année dernière. Nous avons utilisé encore plus intensivement les différents outils de TPM : chasse aux pertes, postes de travail 5S, entretien autonome et préventif... Et pour accélérer le processus,

nous nous sommes encore davantage ouverts au monde extérieur. Nous avons intensifié les contacts avec des entreprises qui préconisent une approche similaire. Objectif ? Échanger les expériences et les connaissances pour progresser plus vite. Nous avons également renouvelé les certifications IFS pour les usines de Marche-en-Famenne et Wanze.

Environnement.

La recherche d'une efficacité accrue n'a pas entravé nos ambitions en matière d'environnement. Nous avons ainsi conclu avec succès le premier accord sectriel. Et nous sommes partis résolument pour la seconde version. Nous voulons la mettre en pratique en 2014. Nos efforts se concentrent surtout sur la consommation d'énergie. Nous avons ainsi fait d'une pierre deux coups : nous économisons et réduisons notre impact sur l'environnement.

Exemples d'améliorations:

- isoler toutes les conduites de vapeur,
- récupérer l'eau utilisée dans la station d'épuration,
- chasse aux fuites d'air comprimé,
- remplacement des équipements consommant beaucoup d'eau et d'énergie,
-

Réduction des déchets.

Notre traitement plus intensif des déchets ne nous a pas permis seulement de réduire les déchets. Nous avons réduit la part

de déchets non-recyclables au profit des déchets pouvant être récupérés.

Préparation à la reprise.

La crise a temporairement ralenti nos activités. Nous en avons profité pour entamer la reprise dans les meilleures conditions possibles. En :

- spécialisant encore davantage nos sites ;
- adaptant nos outils de production aux demandes du marché, en pleine évolution (nouveaux emballages, développement des produits...) ;
- étudiant de nouvelles technologies et leurs possibilités d'application dans notre processus de production ;
- adaptant nos organisations et en les rendant plus performantes (online, renforcer les structures de production,...) ;
- renforçant les compétences du personnel.

Résultats durables.

Maintenant que les marchés commencent à se restaurer, nous sommes prêts à relever les nouveaux défis de nos clients. C'est pourquoi il est important aujourd'hui de se concentrer davantage sur des résultats durables. Pour ce faire, nous allons mettre en œuvre une politique d'amélioration intensive dans le cadre de laquelle chacun s'engagera encore plus qu'auparavant. Nous améliorons partout, chaque jour, avec tout le monde.

" La crise a stimulé notre quête systématique d'améliorations de performance."



Recherche et Développement

Recherche de base.

Les connaissances découlant de notre recherche de base soutiennent à court terme nos activités opérationnelles. Et à moyen et à long terme nos projets d'innovation.

Nos connaissances acquises couvrent les domaines suivants:

- comment optimiser la qualité et la fonctionnalité des matières premières et des ingrédients ?
- comment innover en matière de processing et d'emballage, en préservant le goût et les valeurs nutritionnelles de nos produits ?
- comment garantir la qualité et la sécurité alimentaire de nos produits ?
- quel est le rôle de nos produits dans l'alimentation et la santé de nos consommateurs ?
- comment protéger et/ou augmenter le bien-être des animaux ?
- comment augmenter la facilité d'utilisation (convenance) de nos produits ?
- quel est l'impact de nos matières premières, ingrédients et emballages sur l'environnement ?

Recherche externe.

Les connaissances présentes dans nos entreprises, nous les complétons par des recherches externes. Sur le plan précompétitif, nous fonctionnons avec des accords de collaboration dans le cadre de Flanders' Food, Pack4Food et via d'autres initiatives de recherche. Mais également via des accords de collaboration bilatérale avec des centres de connaissance externes et des fournisseurs sélectionnés.

Recherche appliquée.

Via une recherche appliquée approfondie, nous convertissons les résultats de la recherche fondamentale en modules de construction génériques, en plates-formes produit et technologie. Qui sont à leur tour utilisées pour garantir le développement des produits et de la qualité. Le département R&D-QA suit tout le processus de très

près. Il surveille la qualité de la recherche fondamentale, le partage des informations dans toute l'organisation et la valorisation des connaissances acquises. La recherche et le développement constituent une activité de groupe basée sur les principes suivants : synergie maximale entre les différents domaines de connaissance ; usage optimal des domaines de connaissance ; et suivi de toutes les connaissances acquises et toutes leurs applications.

Primeur.

En 2013 nous avons réalisé une primeur : nous avons développé un emballage constitué de matières premières renouvelables, et qui est aussi totalement biodégradable. Ce développement a été couronné par une certification OK Bio-based et OK Compost Home.

"En 2013 nous avons réalisé une primeur : nous avons développé un emballage constitué de matières premières renouvelables, et qui est aussi totalement biodégradable."





Politique sociale

GÉNÉRALITÉS

À taille humaine.

Les sept filiales de production spécialisées de Ter Beke sont des entreprises 'à taille humaine'. Des entreprises avec des lignes de communication courtes, rapides et ouvertes, grâce auxquelles les collaborateurs sont plus étroitement impliqués dans leur travail.

Organisation performante.

En 2013 nous avons continué de rendre notre organisation plus performante. Une entreprise stable, pouvant réagir aisément et souplement à un environnement très exigeant dans une société en rapide évolution.

Concertation > implication.

Nous organisons régulièrement des moments de concertation au cours desquels les collaborateurs des différents départements et disciplines partagent leurs connaissances et expériences. Nous avons également organisé une réunion d'information à l'automne 2013 dans chaque site de production, y compris Marketing & Sales et services du Groupe. Car des colla-

borateurs mieux informés peuvent mieux cadrer et/ou comprendre certaines choses. Et davantage de concertation et d'échange d'informations augmentent l'implication à tous les niveaux.

Organisation orientée-projets.

Ter Beke veut continuer d'évoluer vers une organisation orientée-projets. Dans cette optique nous avons développé avec **Stanwick une approche de gestion de projet**. Cette approche, totalement axée sur la pratique chez Ter Beke, nous la mettons en œuvre pour les projets stratégiques au sein de notre organisation. De cette façon, nous créons un langage et un cadre communs pour les projets.

Une trentaine de collaborateurs ont suivi la formation jusqu'à présent. Ce qui la rend tellement intéressante, c'est que tous les collaborateurs participent à un projet stratégique, comme sponsor, chef de projet ou membre de l'équipe de projet. Et aussi : ils travaillent sur **des projets concrets**. Ils intègrent ainsi facilement les connaissances acquises dans la pratique.

La direction du groupe est étroitement impliquée dans le processus. Lors de la réunion de la direction, la progression des projets est régulièrement discutée et évaluée avec l'équipe de projet. Nous voulons déployer cette méthodique dans l'organisation via des projets stratégiques sélectionnés.



"Travail d'équipe, orientation vers le résultat, innovation, orientation vers le client et intégrité. Voilà les valeurs auxquelles nous accordons la priorité."

"Ter Beke crée un environnement de travail attrayant pour les personnes talentueuses. Un environnement qui leur donne l'opportunité de s'épanouir pleinement sur le plan professionnel ou personnel."



COMPÉTENCES

Un environnement de travail attrayant.
Ce sont nos collaborateurs – leur motivation, leur implication et leur enthousiasme – qui déterminent dans une importante mesure si nous atteignons nos objectifs business ou non. C'est pourquoi Ter Beke crée un environnement de travail attrayant pour les personnes talentueuses. Un environnement qui leur donne l'opportunité de s'épanouir pleinement sur le plan professionnel ou personnel. Car la mise en œuvre et le déploiement optimal des

compétences aboutissent à une entreprise durable et rentable.

Les **principaux piliers** de notre politique des compétences sont :

- recruter des collaborateurs talentueux,
- une politique d'évaluation adéquate,
- un développement permanent.

Modèle des compétences.

Nous utilisons un modèle des compétences associant les compétences géné-

riques (ex. implication dans l'entreprise, orientation vers le client et flexibilité) et des compétences spécifiques aux fonctions. Ce modèle de compétences sert de base au recrutement interne et externe. Mais il sert également pour développer les compétences en présence. Chaque année, les collaborateurs sont évalués et nous établissons avec eux un plan de formation et de développement.

RECRUTEMENTS

En 2013, 60 nouveaux collaborateurs ont été recrutés. L'effectif total a baissé en 2013, de 1.742 à 1.664 équivalents temps plein. D'une part grâce à l'optimisation d'un certain nombre de processus internes. D'autre part en raison d'une part plus réduite du travail intérimaire. L'effectif total en équivalents plein temps au 31 décembre 2013 était :
(y compris le nombre moyen d'intérimaires)

Recrutements						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ouvriers	1.412	1.411	1.448	1.435	1.389	1.322
Employés	372	359	370	355	353	342
Total	1.784	1.770	1.818	1.790	1.742	1.664



FORMATION, ÉDUCATION ET DÉVELOPPEMENT

La nécessité de la formation.

Le marché et les besoins des consommateurs changent en continu. Les exigences en matière de sécurité alimentaires sont de plus en plus élevées. Nous tâchons en continu d'offrir au consommateur un produit, sûr, de qualité et honnête. Tous ces facteurs rendent une formation continue nécessaire. Nous pouvons ainsi constituer une équipe de collaborateurs flexibles, compétents et experts.

Formation 'On the job'.

Les collaborateurs développent leur connaissance de l'entreprise et des produits via des formations 'on the job', des sessions de présentation, des visites d'entreprise et des formations produits fréquentes.

Cours éléments de base.

Nous organisons également des cours de base et de perfectionnement sur la sécurité alimentaire, La qualité, l'hygiène, la sécu-

rité, l'ergonomie,... Et sur les changements constants de législation et de règlementation en la matière. Les collaborateurs développent ainsi dans toute l'organisation une sensibilité permanente et une attention continue pour ces éléments de base.

Évaluation.

Nous organisons des entretiens de fonctionnement annuels et des entretiens d'évaluation réguliers avec les collaborateurs. Nous y faisons le point des besoins en formation dans le cadre du job et des possibilités de développement du collaborateur. Ensuite, nous les traduisons en programmes adaptés de coaching ou de formation.

Collaborateurs polyvalents.

Notre environnement évolue rapidement, tout comme notre organisation. Les fonctions associées à la production doivent évoluer aussi. D'où nos investissements

dans la formation et notre attention pour la polyvalence et le développement de nouvelles compétences.

Assessment et development.

Pour faire le point des compétences non-techniques des nouveaux collaborateurs, nous faisons appel à des assessment centers. Pour l'encadrement et le développement de carrière des collaborateurs prometteurs, nous recourons à des development centers.

Possibilités d'évolution.

Pour les nouvelles offres d'emploi, les collaborateurs de l'organisation sont les premiers à pouvoir poser leur candidature. Nous leur offrons ainsi les possibilités de développement requises au sein de l'organisation. Ces offres d'emploi sont diffusées sur le site d'emploi de Ter Beke, par e-mail et par affichage sur les panneaux de communication des usines.

Diversité

Dans notre collectivité multiculturelle et vieillissante, Ter Beke prend sa responsabilité sociale en matière de diversité. Non seulement parce que notre organisation devient plus internationale. Mais aussi parce que nous croyons dans une politique axée sur la diversité. Une telle politique exerce une influence positive sur la qualité de son fonctionnement et sur son image. Étape par étape, nous élaborons une politique de diversité durable. La base de cette politique : agir avec respect vis-à-vis de la grande diversité de collaborateurs tant sur le plan de l'âge que de la formation, du contexte, de la culture, de la nationalité, etc.



EQUILIBRE ET DÉPLOIEMENT DU PERSONNEL

Équilibre.

Ter Beke accorde beaucoup d'importance à l'équilibre entre le travail et la vie privée. Nous recherchons donc constamment des solutions pour l'améliorer. Des solutions équilibrées, convenant à l'organisation, au département, aux collègues et au collaborateur concerné.

Travail à temps partiel.

Parmi les collaborateurs fixes, 18 pour cent des ouvriers et 26 pour cent des employés travaillent à temps partiel. Le travail à temps partiel s'effectue via un travail à temps partiel volontaire et via des systèmes comme le crédit de temps, le système général, le congé parental, l'assistance médicale, le congé palliatif, etc.

Prévention.

Ter Beke crée un environnement de travail sûr et sain pour tous les collaborateurs. Notre politique de prévention met de plus en plus l'accent sur le travail faisable et la capacité de mise au travail durable.

Health coaching.

Nous voulons développer une politique sanitaire proactive. C'est pourquoi nous avons lancé dans certains départements un *health coaching*, en collaboration avec le médecin du travail externe. De quoi s'agit-il ? Un health coach externe discute avec le collaborateur des problèmes de mouvement, d'alimentation, de détente, de tabagisme, etc. et recherche des solutions à long terme. Ter Beke aide ainsi le collaborateur à adopter un mode de vie et de travail sain.

PARTENAIRES SOCIAUX

Le dialogue social est l'une des clés du succès d'une entreprise. Les principaux changements dans notre organisation ont vu le jour suite à un dialogue ouvert et constructif avec nos partenaires sociaux. Nous les tenons informés en permanence de nos activités et décisions. Et nous les invitons au début de chaque projet à participer à l'élaboration de solutions convenant à tout le monde.

"Ter Beke accorde beaucoup d'importance à l'équilibre entre le travail et la vie privée."





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 notre groupe, 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 matériaux 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. Si, malgré que notre département achats mette tout en œuvre pour garantir la continuité des livraisons, 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, cela exercerait un impact important sur la gestion de notre entreprise.

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 de distributeur, et dans différents pays. Bien que le portefeuille de clients du groupe soit fort diversifié, la fin intégrale de la relation avec un groupe de clients important pourrait avoir un impact considérable 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 des exigences strictes à la sécurité et à la qualité du produit. Pour courrir 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 impayées sont suivis de près de manière à pouvoir limiter et maîtriser les risques potentiels. La

grande majorité des créances concerne 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 dans une autre monnaie que la devise locale de l'entreprise (Livre sterling,...). Nous essayons de limiter les conséquences de ce risque par le biais d'une politique de couverture cohérente. Nous n'utilisons pas d'instruments financiers à des fins commerciales et n'adoptons pas de positions spéculatives.

Risque de liquidité et de caisse :

grâce 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 des systèmes informatiques et des systèmes de contrôle intégrés, commandés par un ensemble complexe d'applications logicielles. Cette

dépendance implique un risque s'ils cessent de bien fonctionner ou tombent en panne. Nous veillons à ce que tous les systèmes soient entretenus et mis à niveau comme il se doit, et nous effectuons régulièrement des back-up de toutes nos informations.

Risque lié à l'environnement concurrentiel :

nous opérons sur des marchés très concurrentiels. Le marché mature de la charcuterie est dominé par les marques de distributeur 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 oeuvrant 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

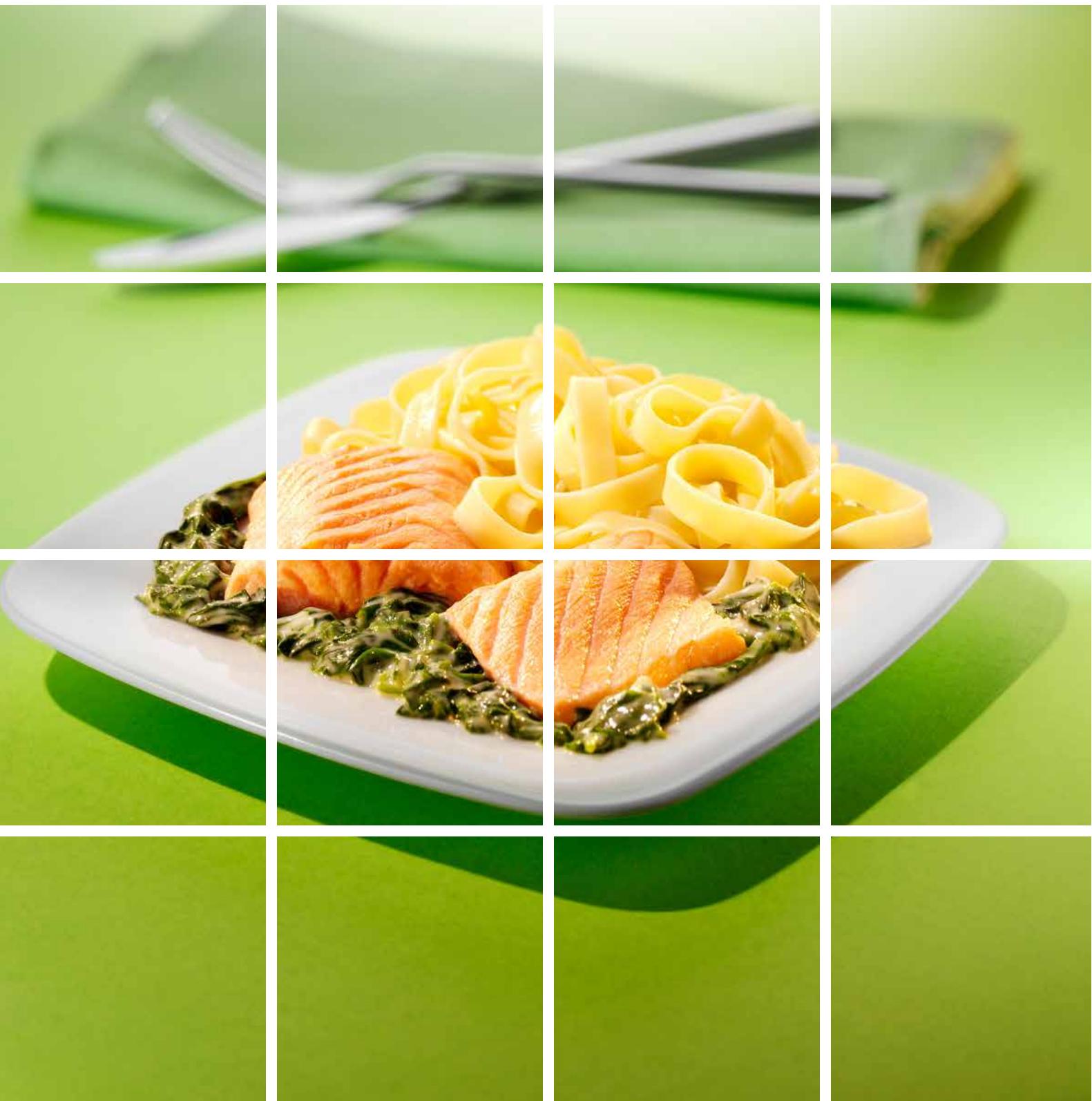
toujours de prévoir l'impact possible de ces litiges en nos livres, conformément aux normes comptables en vigueur.

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



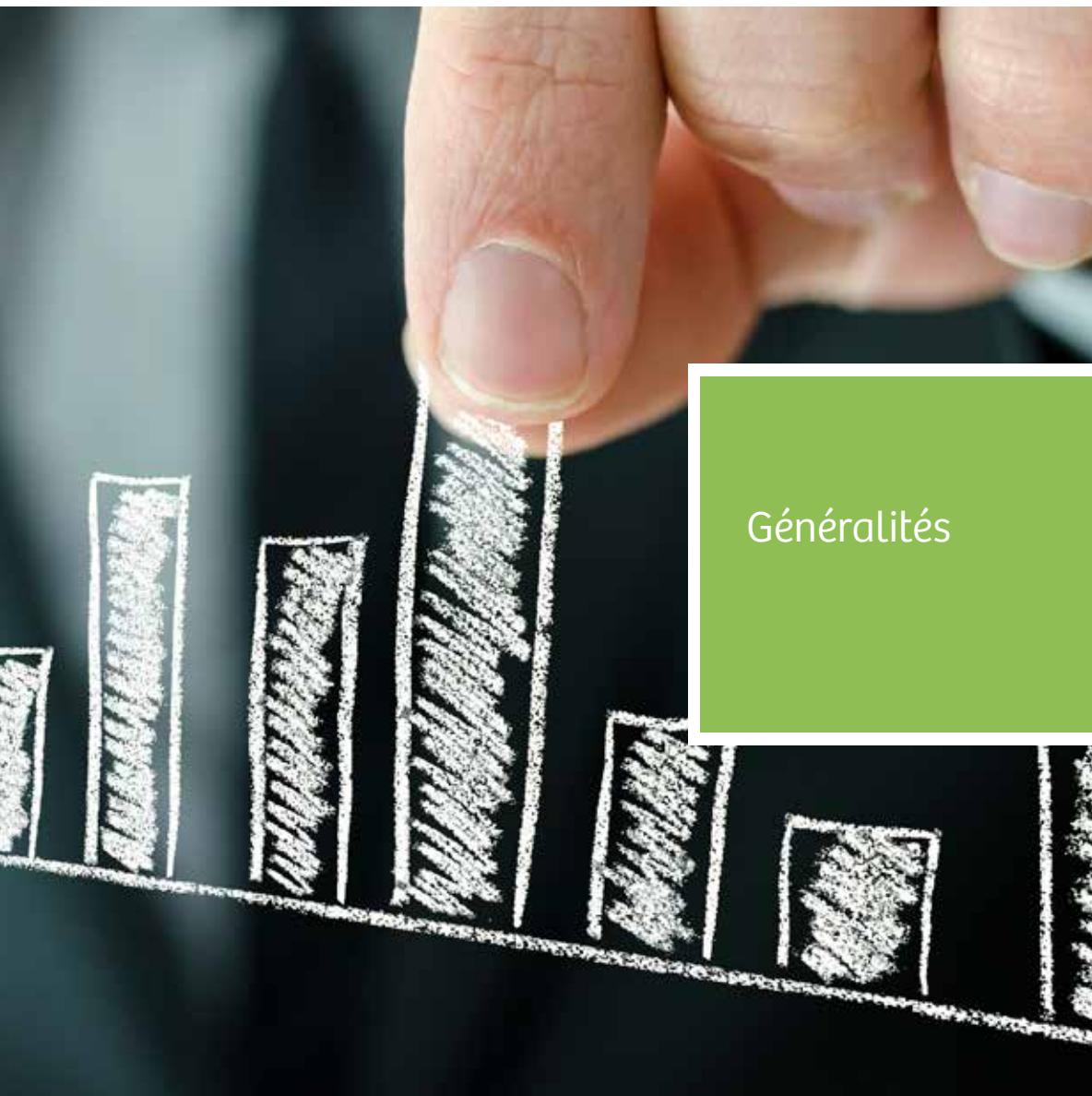
Le 7 février 2014, Ter Beke a été assigné par la société grecque Creta Farms pour une prétendue violation d'un accord de confidentialité de 2010. Creta Farms demande au tribunal d'Athènes de condamner Ter Beke à payer un dédommagement d'environ 2 millions d'EUR. Le groupe est d'avis que la requête de Creta Farms est totalement non-fondée et va se défendre par tous les moyens.

Perspectives 2014

La confiance du consommateur dans la catégorie des plats cuisinés se restaure progressivement. Nous travaillons déjà sur un certain nombre de nouveaux produits et concepts que nous lancerons en 2014. Le groupe pense que, sous réserve de circonstances imprévues sur le marché, le résultat de 2014 dépassera celui de 2013.

terbeke

DÉCLARATION DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2013



Cette Déclaration en matière de gestion correcte est basée sur l'article 96 §2 et §3, et sur l'article 119 du Code des sociétés et sur le Corporate Gouvernance Code 2009. Elle comporte les informations factuelles sur la politique de corporate gouvernance de Ter Beke en 2013, y compris :

- une description des principales caractéristiques du système de contrôle interne et de gestion des risques,
- les informations légales requises,
- la composition des organes de direction,
- le fonctionnement des organes de direction,
- leurs comités,
- et le rapport de rémunération.

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

Notre charte de Corporate Gouvernance est publiée sur www.terbeke.com. Nous y expliquons notre position par rapport aux dispositions du Corporate Gouvernance Code 2009. Et nous y décrivons également d'autres pratiques de corporate gouvernance que nous appliquons en plus du Corporate Gouvernance Code 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 Corporate Gouvernance Code 2009 que nous n'avons pas appliquées en 2013.





Composition et fonctionnement des organes de direction et des comités

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition.

Le tableau ci-dessous présente la composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2013, les réunions et les présences en 2013.

Fonctionnement.

Le règlement interne du Conseil d'administration décrit le fonctionnement détaillé

du Conseil d'administration. Le règlement fait intégralement partie de la charte de Corporate Gouvernance du groupe.

Évaluation.

Le Conseil d'administration évalue en permanence sa propre composition et son propre fonctionnement. Mais également la composition et le fonctionnement des

comités. Le Conseil d'administration organise régulièrement sous la direction du président une évaluation formalisée. En novembre 2010, le conseil a effectué une évaluation formelle détaillée, dont les résultats ont été mis en oeuvre. Il n'y a pas eu d'évaluation formelle en 2013.

Nom	Type**	Fin mandat	Comités*	7 jan	28 fév	6 mai	12 jui	28 aoû	15 nou	5 déc
Louis-H. Verbeke Président (1)	NE	2016	CRN	x	x	x	x	x	x	x
Frank Coopman (2)	NE	2018°		x	x	x	x	x	x	x
Dominique Coopman	NE	2018°		x	x	-	x	x	x	x
Eddy Van der Pluym	E	2016		x	x	x	x	x	x	x
Willy Deluaux (3)	I	2014	CRN	x	x	x	x	x	x	x
Thierry Balot (4)	I	2017	CA	x	x	x	x	-	x	x
Jules Noten (5)	I	2018°	CA - CRN	x	x	x	x	x	x	x
Dirk Goeminne (6)	I	2013	CA	x	x	x	-	-	-	-
Guido Vanherpe (7)	I	2015	CA	x	x	x	x	-	x	x
Dirk Goeminne (8), Administrateur Délégué	E	2018°		-	-	-	x	x	x	x

Représentant permanent de : (1) SPRL Louis Verbeke (2) SA Holbigenetics (3) SPRL Deluaux Transfer (4) SA Sparaxis (5) Comm. V. Lemon (6) SPRL Dirk Goeminne jusqu'au 31 mai 2013 (7) SPRL Guido Vanherpe (8) SA Fidigo depuis 01/06/2013

* 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. Kympersij Administrateur d'honneur.



Nominations/renominations.

- Le 7 janvier 2013, Marc Hofman a déposé son mandat d'Administrateur Délégué.
- Le 30 mai 2013, l'Assemblée Générale a renommé la SA Sparaxis, représentée en permanence par Thierry Balot, comme administrateur indépendant (articles 524 et 526ter du Code des sociétés). La renomination est valable pour quatre ans. Elle s'achèvera à l'Assemblée Générale de 2017. La renomination a été effectuée sur avis du Comité de Rémunération et de Nomination. Elle correspond à la procédure de renomination des administrateurs prévue dans la charte de Corporate Gouvernance du groupe.
- Le Conseil d'administration a pris acte de la démission de la SPRL Dirk Goeminne, représentée en permanence par Dirk Goeminne, comme administrateur indépendant (articles 524 et 526ter du Code des sociétés). En vertu de l'article 15 des statuts, le Conseil d'administration a nommé la SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, comme administrateur prouisoire. Le Conseil d'administration proposera d'entériner cette nomination temporaire et la renomination de la SA Fidigo à l'Assemblée Générale du 28 mai 2014. La renomination est valable pour quatre ans. Elle s'achèvera à l'Assemblée Générale

de 2018. Le Conseil d'administration a nommé la SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, comme CEO à partir du 1^{er} juin 2013.

- Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 de renommer administrateur Dominique Coopman et SA Holbigenetics, représentée en permanence par Frank Coopman. Les renominations à proposer seront valables pour quatre ans. Elles s'achèveront à l'Assemblée Générale de 2018. Ces propositions de renomination font suite à une évaluation et à un avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

- Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 de renommer Comm.V. Lemon, représentée en permanence par Jules Noten, comme administrateur indépendant (articles 524 et 526ter du Code des sociétés). La renomination à proposer sera valable quatre ans. Elle s'achèvera à l'Assemblée Générale de 2018. Cette proposition de renomination fait suite à une évaluation et à un avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

- Le mandat d'administrateur indépendant de la SPRL Delvaux Transfer, repré-

sentée en permanence par Willy Delvaux, s'achèvera lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2014. Comme le mandat de la SPRL Delvaux Transfer a déjà été prolongé deux fois, la SPRL ne peut plus être nommée comme administrateur indépendant. Son mandat ne sera donc pas prolongé.

- Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 de nommer la SPRL Ann Vereecke, représentée en permanence par Ann Vereecke, comme administrateur indépendant (articles 524 et 526ter du Code des sociétés). La nomination à proposer sera valable quatre ans. Elle s'achèvera à l'Assemblée Générale de 2018. Cette proposition de nomination fait suite à une évaluation et à un avis du Comité de Rémunération et de Nomination.

Ter Beke se conformera en temps utiles à la loi du 28 juillet 2011 relative à la présence de femmes au Conseil d'administration.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration comptait deux comités actifs en 2013 : le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération et de Nomination. Les comités sont constitués conformément à la législation et aux prescriptions du Corporate Gouvernance Code. Les comités travaillent dans le cadre d'un mandat du Conseil d'administration. Une description de ce mandat est présentée dans les règlements détaillés de la charte de Corporate Gouvernance.

Comité d'Audit.

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité d'Audit au 31 décembre 2013, les réunions et les présences en 2013.
(tableau CA)

Tous les membres du comité sont des administrateurs indépendants et possèdent une bonne connaissance de la gestion financière. Le Comité s'est réuni régulièrement en présence du commissaire.

- les résultats annuels 2012,
- les résultats semestriels 2013,
- le contrôle interne,

- le risk management du groupe,
- le contrôle de l'indépendance du commissaire.

Le Comité d'Audit contrôle la fonction d'audit interne qu'il a lui-même créée. Et évalue régulièrement son propre règlement et fonctionnement.

Comité de Rémunération et de Nomination.

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité de Rémunération et de Nomination au 31 décembre 2013, les réunions et les présences en 2013.
(tableau CRN)

Tous les membres sont des administrateurs non exécutifs et ont une connaissance approfondie de la gestion des ressources humaines. La plupart des membres est indépendant. Le Comité de Rémunération et de Nomination conseille le Conseil d'administration pour

- les rémunérations des membres de la direction,

- le nouveau CEO,
- le président et les rémunérations des administrateurs,
- la politique générale de rémunération des administrateurs et du management exécutif,
- les principes du système de rémunération variable,
- la nomination et la renomination des administrateurs,
- la composition des comités dans le cadre du Conseil d'administration,
- les membres et le président du Comité de Direction,
- l'Administrateur Délégué.

Le Comité prépare le compte-rendu de rémunération et l'explique à l'Assemblée Générale.

Le Comité évalue régulièrement son propre règlement et son propre fonctionnement.

CA	Réunions 2013				
	26 fév	23 mai	27 aoû	18 oct	05 déc
Nom					
Thierry Balot*	x	x	x	-	x
Jules Noten	x	x	x	x	-
Dirk Goeminne**	x	x	-	-	-
Guido Vanherpe	x	x	-	x	x

* Président • ** jusqu'au 31 mai 2013 • X = présent

CRN	Réunions 2013		
	26 fév	23 mai	28 nou
Nom			
Louis-H. Verbeke*	x	x	x
Willy Delvaux	x	x	x
Jules Noten	x	x	x

* Président • X = présent

SECRÉTAIRE

Monsieur Dirk De Backer est secrétaire du Conseil d'administration et des comités constitués dans le cadre du Conseil d'administration.

COMITÉ DE DIRECTION ET GESTION JOURNALIÈRE

Composition du Comité de Direction en 2013 :

- SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, président/Administrateur Délégué
- Wim De Cock, directeur opérations Charcuterie
- Marc Lambert, directeur opérations Plats Cuisinés
- Annie Vanhoutte, directrice Ressources Humaines
- René Stevens, CFO du groupe
- Asadelta Consulting VOF, représentée en permanence par Gunter Lemmens, directeur commercial

Le 6 janvier 2014 s'est terminée la collaboration avec Annie Vanhoutte et Asadelta Consulting VOF.

Fonctionnement.

Le Comité de Direction s'est réuni toutes les deux semaines en 2013, et chaque fois que cela a été nécessaire pour des raisons opérationnelles. Il a rédigé les rapports du management au Conseil d'administration. Le fonctionnement détaillé du Comité de Direction est décrit dans le règlement interne du Comité de Direction. Le règlement fait intégralement partie de la charte de Corporate Governance du groupe.

Évaluation.

Le Conseil d'administration évalue une fois par an le fonctionnement du CEO (sans le CEO). Et une fois par an les autres membres du Comité de Direction (avec le CEO). Cette évaluation a bien eu lieu en 2013. Le conseil utilise pour ce faire des paramètres quantitatifs et qualitatifs.



"Les comités sont constitués conformément à la législation et aux prescriptions du Corporate Governance Code."



Conflits d'intérêts

Conseil d'administration.

En 2013, deux conflits d'intérêts (dans le sens de l'article 523 du Code des sociétés) ont été signalés au Conseil d'administration. Un conflit d'intérêt concernant la nomination de la SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, comme CEO par intérim et la fixation de la rémunération pour ce mandat. Le second concerne la nomination de la SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, comme CEO et la fixation de la rémunération pour ce mandat.

Les procès-verbaux de la réunion du Conseil d'administration du 7 janvier 2013 sont repris intégralement dans le rapport annuel statutaire de la SA Ter Beke. La décision prise (application de l'article 523 du Code des sociétés) est la suivante :

"Après délibération, le Conseil d'administration prend, par écrit, les décisions suivantes à l'unanimité des voix :

- *En application de l'article 22 des statuts, le Conseil d'administration nomme la SA Fidigo, représentée en permanence par monsieur Dirk Goeminne, comme Directeur général à dater du 8 janvier 2013 jusqu'à révocation du mandat.*
- *En application de l'article 23 des statuts, le Conseil d'administration nomme la SA Fidigo, représentée en permanence par monsieur Dirk Goeminne, comme membre du Comité de Direction à dater du 8 janvier 2013 jusqu'à révocation du mandat.*

• Le Conseil d'administration décide que la SA Fidigo percevra une rémunération de 30.000 EUR/mois, majorée des frais généraux, pour l'exercice du mandat de Directeur général/membre du Comité de Direction. Cette rémunération sera due à partir du 8 janvier 2013.

- Le Conseil d'administration mandate le Président pour signer, au nom de la société, un contrat avec la SA Fidigo, conformément aux modalités ci-dessus.*
- Le Conseil charge le secrétaire de faire publier cette nomination au Moniteur belge."*

Les procès-verbaux de la réunion du Conseil d'administration du 6 mai 2013 sont repris intégralement dans le rapport annuel statutaire de la SA Ter Beke. La décision prise (application de l'article 523 du Code des sociétés) est la suivante :

"Après délibération, le Conseil d'administration prend les décisions suivantes à l'unanimité des voix :

- En application de l'article 22 des statuts, le Conseil d'administration nomme la SA Fidigo, représentée en permanence par monsieur Dirk Goeminne, comme CEO à dater du 1^{er} juin 2013 pour une durée de 5 ans.*
- Le Conseil décide que la rémunération fixe pour ce mandat est de 500.000 EUR et que la base pour la rémunération variable est de 25% de la rémunération annuelle totale. La rémunération*

variable sera octroyée conformément au système de rémunération variable applicable aux autres membres du management exécutif du groupe.

- Le CEO se verra octroyer aussi un long term incentive, c'est-à-dire une rémunération financière à la fin du contrat, en fonction de la réalisation d'une croissance exceptionnelle de l'equity value, d'une intégration réussie des acquisitions et d'une succession réussie.*
- Le Conseil mandate le Président pour signer un contrat avec la SA Fidigo, conformément à ce qui précède. »*

Il n'y a pas eu de transactions avec des parties liées dans le sens de l'annexe 2 de la charte de Corporate Gouvernance du groupe.

Comité de Direction.

En 2013, il n'y a pas eu de conflits d'intérêts au sein du Comité de Direction (dans le sens de l'article 524ter du Code des sociétés). Il n'y a pas eu de transactions avec des parties liées dans le sens de l'annexe 2 de la charte de Corporate Gouvernance du groupe.

Contrôle externe

L'Assemblée Générale du 30 mai 2013 a renommé Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.u.u.e. CVBA, représentée par monsieur Kurt Dehoorne, comme commissaire de la SA Ter Beke. La nomination est valable pour trois ans.

Nous organisons régulièrement des concertations avec le commissaire. Et pour les rapports semestriels et annuels, nous l'invitons à la réunion du Comité d'Audit. Le commissaire n'entretient aucune relation avec Ter Beke qui serait susceptible d'influencer son jugement. Il a d'ailleurs confirmé son indépendance vis-à-vis du groupe.

Nous avons payé en 2013 172 mille EUR pour les services d'audit à Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.u.u.e. CVBA et à la personne avec laquelle Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.u.u.e. CVBA est liée. Pour les services non-audit, nous avons payé en 2013 40 mille EUR.

Protocole relatif aux transactions en titres Ter Beke

Le Protocole de Ter Beke règle les transactions en titres de Ter Beke (annexe 3 de la charte de Corporate Gouvernance du groupe).

- Le Protocole relatif aux transactions en titres précise que les informations sensibles aux cours 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, la personne concernée doit annuler la transaction ou la présenter au Conseil d'administration.
- Le Protocole relatif aux transactions en titres comporte les directives pour préserver le caractère confidentiel des informations privilégiées.
- Le Protocole relatif aux transactions en titres prévoit des périodes d'attente. Les administrateurs et autres personnes concernées de Ter Beke ne peuvent pas réaliser de transactions en titres de Ter Beke.
- Les nouveaux membres du Conseil d'administration, du Comité de Direction et d'autres personnes qui ont régulièrement accès aux informations privilégiées sont toujours informés du Protocole relatif aux transactions en titres. Ils signent le Protocole pour confirmer qu'ils en ont pris connaissance.
- La société tient aussi une liste de toutes les personnes qui accèdent régulièrement aux informations privilégiées.





Rapport de rémunération

PROCÉDURE APPLIQUÉE EN 2013 POUR DÉVELOPPER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET FIXER LES RÉMUNÉRATIONS ET LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLIQUÉE

Rapport 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 rémunération des membres du Conseil d'administration, du CEO et des membres du Comité de Direction fait partie intégrante de la charte de Corporate Governance 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 2013 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 2013 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 2013, celle-ci se montait à 16.000 EUR. Le Président touche une rémunération fixe complémentaire de 54.000 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 se compose d'une rémunération de base et d'une rémunération variable annuelle. La rémunération 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 annuelle. 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.

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 général.

Seul le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat si à ce moment-là a été réalisée une croissance

exceptionnelle de l'equity value du groupe. Cette rémunération comporte un pourcentage convenu de la croissance exceptionnelle de l'equity value du groupe réalisée. Le Conseil d'administration évalue chaque année si une provision doit être constituée à cet effet en application des règles en vigueur. Pour 2013, le Conseil a décidé que ce n'était pas le cas.

La politique de rémunération du groupe ne sera en principe pas considérablement modifiée en 2014, ni les deux exercices suivants, sinon que 20% de la rémunération variable pour les membres du management exécutif, hormis le CEO, seront attribués à partir de 2014 sur base des objectifs individuels à réaliser.

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 (tous les administrateurs

exécutifs que non exécutifs et indépendants – voir plus haut) pour l'exercice de leur

mandat d'administrateur en 2013 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	65.000	5.000	-	70.000
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	6.667	-	1.667	(1) 8.334
SA Fidigo	9.333	-	-	(2) 9.333
Marc Hofman	4.000	-	-	(3) 4.000
Eddy Van der Pluym	16.000	-	-	16.000
SPRL Guido Vanherpe	16.000	-	4.000	20.000
Total	197.000	11.000	17.667	225.667

(1) jusqu'au 31 mai 2013 • (2) depuis le premier juin 2013 • (3) jusqu'au 31 mars 2013

RÉMUNÉRATION DU CEO ET DES AUTRES MEMBRES DU MANAGEMENT EXÉCUTIF (EN EUR)

La rémunération individuelle de l'Administrateur Délégué/Président du Comité de Direction (SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne) 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, Eddy Van der Pluym et Marc Hofman (jusqu'au 31 mars 2013) se montait pour 2013 (coût total pour le groupe, hors rémunération du mandat d'administrateur Ter Beke SA) :

	CEO	Autres membres du management exécutif
Rémunération de base	437.333,38	1.604.982,43
Rémunération variable (liquide)	0,00	0,00
Pensions*	NA **	98.423,88
Autres assurances	NA **	13.335,91
Voiture de société	NA **	69.262,08

* Pension sur base de contributions fixes
** NA : Non applicable

RÉMUNÉRATIONS LIÉES AUX ACTIONS

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

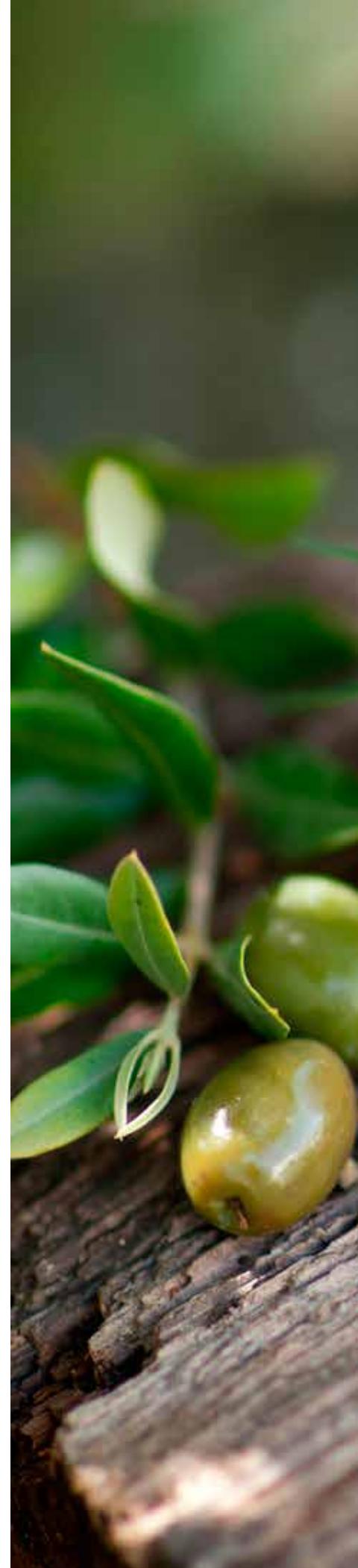
En 2013 aucune action ni option sur actions ni aucun autre droit d'acquisition d'actions n'ont été accordés par la société aux membres du Conseil d'administration ni aux membres du Comité de Direction.

DISPOSITIONS CONTRACTUELLES EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION LORS D'EMBAUCHE OU DE DÉPART

En 2013 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 Corporate Governance Code 2009 ou aux usages sur le marché. Les délais contractuels de préavis pour la SA Fidigo, Eddy Van der Pluym, Wim De Cock et Asadelta Consulting VOF sont 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.

Le 6 janvier 2014 s'est terminée la collaboration avec Annie Vanhoutte et Asadelta Consulting VOF. Dans le cadre de cette cessation, Annie Vanhoutte a touché l'indemnité de préavis fixée par la loi et Asadelta Consulting VOF a perçu une indemnité de préavis de 12 mois.







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

• Nous organisons et suivons nos ressources humaines via une grille de fonctions où tous les collaborateurs du groupe sont insérés et où des **descriptions de fonction** détaillées ont été élaborées pour chacune des fonctions, décrivant non seulement les conditions requises en matière d'études et de compétences, mais aussi les tâches, les responsabilités et les lignes de rapport pour la fonction. Ces descriptions de fonctions sont adaptées à mesure que le contenu de certaines fonctions change suite à des circonstances internes ou externes.

- Nous évaluons tous nos collaborateurs annuellement à l'aide d'un **outil d'évaluation**. Celui-ci permet d'évaluer spécifiquement les comportements en fonction de la conformité aux valeurs.
- Nous avons également fixé des lignes stratégiques claires en matière de formation et de **rémunération** de nos collaborateurs.
- Nous appliquons rigoureusement les prescriptions légales en matière de **conflits d'intérêts** (voir plus haut) et avons mis en œuvre un règlement pour les transactions avec des parties appartenées qui n'impliquent pas de conflits d'intérêts légaux (annexe 2 à la charge de Corporate Gouvernance).
- 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 Corporate Gouvernance) 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 conciliation avec le Comité d'Audit et l'auditeur interne, élaboré un plan d'action pour l'installation d'un certain nombre de contrôles qui n'étaient pas encore en place dans quelques unes des filiales du groupe pour certaines raisons précises (reprise, déménagement, etc.)
- Pour les principaux risques, nous souscrivons des **contrats d'assurance** adéquats.
- Le groupe applique une **politique de hedging** afin de maîtriser les risques de change.

• Certaines autres pratiques de maîtrise des risques que nous mettons en œuvre sont mentionnées dans la description des principaux risques (voir plus haut).

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

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

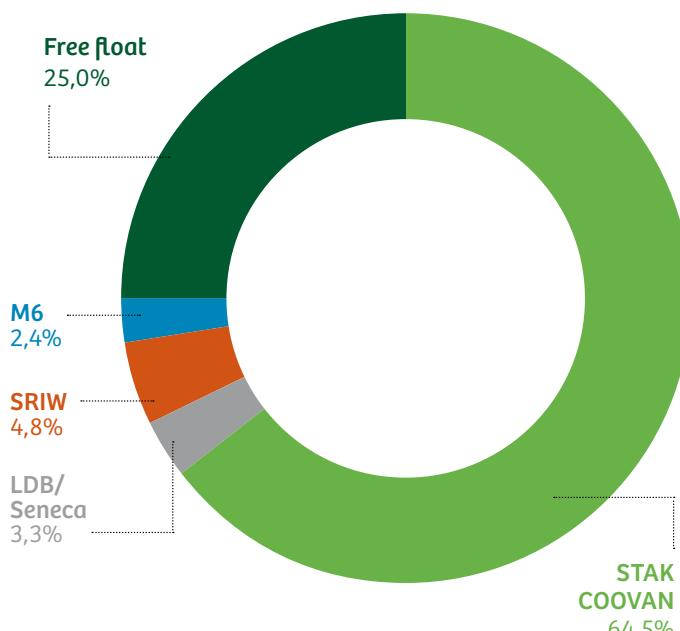
Ces contrôles et systèmes doivent contribuer à garantir que les résultats financiers publiés donnent une image fidèle de la position financière du groupe.



Autres informations légales

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2013

Le 31 décembre 2013, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres (le 31 décembre 2012, Ter Beke SA possédait 2000 actions propres).



ter-beke

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-De Baedts ont conclu une convention de concertation mutuelle 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 Ter Beke de Luc De Bruyckere. La STAK Coovan a conclu une convention de concertation mutuelle 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 et accorde, sous des conditions spécifiques, une option d'achat en faveur de la STAK Coovan sur un nombre d'actions Ter Beke que la SA M6 détient.

TRANSPARENCE

En 2013, nous n'avons reçu aucun avis de participation au capital de Ter Beke SA (application des dispositions légales en matière de transparence des participations à des entreprises cotées en bourse).

DÉCLARATIONS DANS LE CADRE DE L'ARTICLE 34 DE L'ARRÊTÉ ROYAL DU 14 NOVEMBRE 2007

- Il n'y a pas de détenteurs de titres avec des droits spécifiques.
- Les droits de vote des actions propres du groupe sont suspendus conformément aux dispositions légales.
- L'Assemblée Générale Extraordinaire peut modifier les statuts de la société. Une majorité des trois quarts des voix est nécessaire à cet effet. Les présents doivent également représenter au moins la moitié du capital social, comme prévu par l'article 558 du Code des sociétés. Une modification du but social de la société requiert une majorité des quatre cinquièmes des voix en présence (article 559 du Code des sociétés).
- La procédure pour la nomination/renomination des administrateurs (voir renominations ci-dessus) est décrite à l'article 4 du règlement du Comité de Rémunération et de Nomination (annexe à la charte de Corporate Gouvernance 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 auto-

risé. Cette augmentation doit s'effectuer aux conditions de l'article 607 du Code des sociétés. Cette habilitation est valable pour une période de trois ans à dater du 16 janvier 2012. Le renouvellement de cette habilitation sera décidé lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 mai 2014.

• L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 14 décembre 2011 a habilité le Conseil d'administration pour, conformément à l'article 620 du Code des sociétés, acheter des actions de la société pour le compte de la société. Un tel achat d'actions n'est autorisé que si c'est un moyen nécessaire pour éviter un préjudice grave imminent pour la société. Cette habilitation est valable pour une période de trois ans à dater du 16 janvier 2012. Le renouvellement de cette habilitation sera décidé lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 mai 2014.





COMPTES CONSOLIDÉS 2013*

Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2013 et 2012	60
L'état consolidé du résultat global au 31 décembre 2013 et 2012	60
Bilans consolidés au 31 décembre 2013 et 2012	61
L'état consolidé des variations des capitaux propres au 31 décembre 2013 et 2012	62
Tableau consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2013 et 2012	63
Méthodes comptables et explications	64
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA	102

COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET 2012

	Note	2013	2012
Chiffre d'affaires	4	407.202	421.078
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	5	-227.339	-226.969
Services et biens divers	6	-76.448	-86.132
Frais de personnel	7	-75.258	-77.764
Amortissements	15-16	-18.065	-17.311
Réductions de valeur et provisions	8	61	-251
Autres produits et charges d'exploitation	9	445	917
Résultat d'exploitation	10	10.598	13.568
Produits financiers	11	441	372
Frais financiers	12	-1.983	-2.796
Résultat d'exploitation après frais financiers nets		9.056	11.144
Impôts	13	-2.743	-3.120
Résultat après impôts avant résultat des sociétés mises en équivalence		6.313	8.024
Résultat des sociétés mises en équivalence		-111	183
Bénéfice de l'exercice		6.202	8.207
Bénéfice ordinaire par action	32	3,58	4,81
Bénéfice dilué par action	32	3,58	4,81

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 donc également de 100%.

L'ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET 2012

	2013	2012
Bénéfice de l'exercice	6.202	8.207
Autres éléments du résultat (repris en fonds propres)		
Autres éléments du résultat recyclables ultérieurement en résultat		
Écarts de conversion	-114	398
Autres éléments du résultat non-recyclables ultérieurement en résultat		
Réévaluations du passif net au titre des prestations définies	-384	0
L'état consolidé du résultat global	5.704	8.605

BILANS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET 2012

	Note	2013	2012
Actif			
Actifs non courants		144.493	154.380
Goodwill	14	35.204	35.204
Immobilisations incorporelles	15	2.145	2.313
Immobilisations corporelles	16	92.341	101.835
Coentreprise selon la méthode de mise en équivalence	17	4.688	4.897
Créances d'impôts différées	20	0	0
Autres créances à long terme	18	115	131
Créances à long terme portant intérêts	19	10.000	10.000
Actifs courants		96.183	95.177
Stocks	21	24.306	25.316
Créances commerciales et autres	22	64.966	65.515
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	6.911	4.346
Total de l'actif		240.676	249.557
Passif			
Fonds propres		99.489	98.036
Capital et primes d'émission		53.025	53.095
Réserves		46.464	44.941
Participations ne donnant pas le contrôle		0	0
Passif d'impôts différé		7.532	8.484
Dettes à long terme		41.353	41.637
Prouisions	25	1.962	2.006
Emprunts à long terme	26	39.391	39.631
Autres obligations à long terme		0	0
Dettes à court terme		92.302	101.400
Emprunts à court terme	26	18.343	26.191
Dettes commerciales et autres	27	60.540	62.856
Dettes sociales		10.372	10.499
Passif d'impôts		3.047	1.854
Total du passif		240.676	249.557

L'ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET 2012

	Capital Capital	Capital d'émission	Primes d'émission	Bénéfices réservés	Ecarts de conversion	Total	Nombre d'actions
Solde au 1^{er} janvier 2012	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	
Solde au 31 décembre 2012	4.903	-96	48.288	44.949	-8	98.036	1.732.621
Augmentation capital						0	
Réserve des actions propres		96				96	
Dividende				-4.332		-4.332	
Résultat de l'exercice				6.202		6.202	
Autres éléments du résultat étendu de la période				-384		-114	-498
Résultat étendu de la période				5.818	-114	5.704	
Mouvements via les réserves							
• Résultat des actions propres				-15		-15	
Solde au 31 décembre 2013	4.903	0	48.288	46.420	-122	99.489	1.732.621

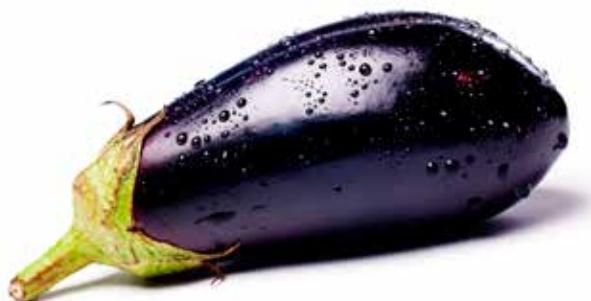


TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2013 ET 2012

	2013	2012
Exploitation		
Résultat d'exploitation	10.598	13.567
Adoptions pour:		
• Amortissements et réductions de valeur spéciales des immobilisations	18.065	17.311
• Changements des réductions de valeur	1	34
• Changements des provisions	-62	218
• Plus-values sur la réalisation d'actifs immobilisés	303	-22
Modification du fonds de roulement opérationnel net		
• Modification du stock	1.010	-913
• Modification des créances commerciales et autres	573	978
• Modification des dettes commerciales et autres	-1.992	-2.198
• Modification d'autres postes	-15	15
Trésorerie issue de l'exploitation	28.481	28.990
Impôts payés	-2.512	-3.395
Trésorerie nette issue de l'exploitation	25.969	25.595
Activités d'investissements		
Revenus provenant de la vente d'immobilisations corporelles	1.944	1.502
Investissements en immobilisations incorporelles	-671	-1.052
Investissements en immobilisations corporelles	-10.807	-11.015
Investissements nets en immobilisations financières	16	0
Investissement net dans la coentreprise	-1	2
Investissement emprunt aux parties tiers	0	-5.000
Reprise des filiales	0	0
Dépenses nettes en investissements	-9.519	-15.563
Activités de financement		
Recettes liées à l'émission d'actions	80	-118
Recettes liées à la souscription de nouveaux emprunts	18.250	25.925
Paiement d'un dividende aux actionnaires	-4.334	-4.348
Intérêts payés (via le compte de résultat)	-1.729	-2.275
Remboursement d'emprunts	-26.318	-30.429
Remboursement de dettes liées à un leasing financier	-20	-35
Autres moyens financiers / (dépenses)	186	-149
Trésorerie nette issue des activités de financement	-13.885	-11.429
Modification nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	2.565	-1.397
Trésorerie au début d'exercice	4.346	5.742
Trésorerie en fin d'exercice	6.911	4.345

MÉTHODES COMPTABLES ET EXPLICATIONS

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 solidiairement « le Groupe »). Les comptes annuels consolidés ont été approuvés par le Conseil d'administration pour publication le 25 février 2014. Les comptes annuels consolidés ont été établis conformément aux « International Financial Reporting Standards (IFRS) » tels qu'acceptés au sein de l'Union européenne.

Les comptes consolidés sont présentés en milliers d'EUR. 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 APPLICABLE POUR LA PÉRIODE ANNUELLE OUVERTE À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2013

- IFRS 13 Evaluation de la juste valeur (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Améliorations aux IFRS (2009-2011) (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IFRS 7 Instruments financiers : informations à fournir – Compensation d'actifs et de passifs financiers (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IAS 1 Présentation des états financiers – Présentation des autres éléments du résultat global (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2012)
- Amendements à IAS 12 Impôts sur le résultat – Impôt différé: Recouvrement des actifs sous-jacents (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IAS 19 Avantages du personnel (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013). L' impact sur les résultats financiers est commenté dans la section 25.

NORMES ET INTERPRÉTATIONS ÉMISES, MAIS PAS ENCORE APPLICABLE POUR LA PÉRIODE ANNUELLE OUVERTE À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2013

- IFRS 9 Instruments financiers et les amendements liés (non encore adoptés au niveau européen)
- IFRS 10 Etats financiers consolidés (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRS 11 Partenariats (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRS 12 Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IAS 27 Etats financiers individuels (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IAS 28 Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Améliorations aux IFRS (2011-2013) (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 Etats financiers consolidés et informations à fournir – Sociétés d'investissement (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Amendements à IAS 19 Avantages au personnel – Cotisations des employés (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2014, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 32 Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs et de passifs financiers (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Amendements à IAS 36 – Dépréciation d'actifs – Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Amendements à IAS 39 – Instruments financiers – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique (appliable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014, mais non encore adoptés au niveau européen). Un impact éventuel sur le résultat semestriel n'est pas à exclure.

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 l'encent 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 50% des fonds propres sont présentés au bilan et 50% du résultat net sont présentés dans les

chiffres consolidés du groupe Ter Beke. Au cas où un membre du groupe effectuerait des transactions avec une coentreprise, les pertes et bénéfices 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 exerce 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, repris 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 effectuerait des transactions avec une société associée, les pertes et bénéfices seront éliminés à concurrence des intérêts du groupe dans la société associée concernée. En 2012 et 2013, il n'y avait pas de société associée.

Éliminations à la consolidation.

Tous les soldes et les transactions internes au groupe, y compris les bénéfices non

réalisés sur des transactions internes au groupe, sont éliminés lors de l'établissement des comptes annuels consolidés. Les bénéfices non réalisés sur des transactions avec des sociétés associées sont éliminés à concurrence des intérêts du groupe dans l'Entité. Les bénéfices 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'entité 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 bénéfice et perte 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'éventuelle perte ou l'éventuel bénéfice en perte ou bénéfice.

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 perte ou bénéfice, 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 le montant avec lequel (i) la somme de la contrepartie transférée, du montant des éventuelles participations minoritaires dans l'entreprise acquise et la juste valeur de la participation éventuellement précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise ; (ii) 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 éventuelles participations minoritaires dans l'entreprise acquise et de la juste valeur de la participation éventuellement précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, alors l'excédent est immédiatement repris au compte de résultats à titre de bénéfice 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 réduction de valeur recouvrable. 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 génératrice de trésorerie. Ensuite, la réduction de valeur spéciale est attribuée aux autres immobilisations corporelles appartenant à l'unité, au prorata de leur valeur comptable. Une réduction de valeur comptabilisée pour un goodwill n'est pas reprise dans des périodes ultérieures.

Lors de la vente d'une (partie d') unité génératrice de trésorerie, la partie équivalente du goodwill est prise en compte dans la détermination du bénéfice ou de la perte de la vente. Le goodwill « vendu »

est évalué à la valeur relative de l'activité cédée et de la partie de l'unité génératrice de trésorerie retenue.

En 2012 et 2013 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 bénéfices provenant de transactions en devises étrangers et de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont repris au compte de résultats. Les pertes et bénéfices 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 bénéfices ont été repris directement en fonds propres, une composante taux de change de ce bénéfice ou de cette perte est éventuellement reprise en fonds propres.

Comptes annuels des activités étrangères.

Toutes les activités étrangères du groupe se situent dans la zone EURO, à l'exception de TerBeke-Pluma UK Ltd en Livres 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 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 :

	2013	2012
1 euro est égal à		
Livre sterling		
Cours de clôture	0,8366	0,8199
Cours moyen	0,8492	0,8112
Zloty polonais		
Cours de clôture	4,1515	4,0688
Cours moyen	4,1978	4,1872

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 bénéfices 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.

bilisations 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. La charge activée comprend les coûts 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 en charge au compte de résultats, au moment où elles surviennent. Étant donné qu'en 2012 et 2013, 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.

Autres immobilisations incorporelles.

Les autres charges sur immobilisations incorporelles générées en interne, telles que les marques, sont reprises en charge 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 2012 et 2013, les autres immobilisations incorporelles consolidées de Ter Beke n'étaient constituées que de logiciels informatiques.

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 immo-

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 est octroyée le goodwill est évaluée chaque année du point de vue d'une réduction de valeur spéciale. Cette évaluation s'effectue chaque fois qu'il semble que l'unité pourrait avoir subi une réduction de valeur spéciale, en comparant la valeur comptable de l'unité à sa valeur recouvrable. Si la valeur recouvrable de l'unité est inférieure à sa valeur comptable, la réduction de valeur spéciale sera d'abord affectée à la valeur comptable du goodwill alloué à l'unité et ensuite aux autres actifs de l'unité en fonction de la valeur comptable de chaque actif de l'unité. Une réduction 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 bénéfice 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.

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 si 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 repris au 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.

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 coûts 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 correspondant aux 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 à 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, diminué 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 réduction 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'escompte 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 réduction de valeur spéciale est immédiatement comptabilisée en charge dans le compte de résultats. Une réduction 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 réduction de valeur spéciale est intervenue.

Le montant de la perte est défini comme la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée des flux de trésorerie 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(e) 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 bénéfices 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 bénéfices 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 réduction de valeur spéciale. À l'exception des instru-

ments 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 n'impliquant 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 subsistant 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 dépasses- ments de crédit 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 (après 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 et ensuite évaluées en fonction du coût amorti calculé 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).

Dérués.

Le groupe utilise des dérués 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 dérués et n'en émet pas à des fins commerciales (trading). Les dérués 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 dérués 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 ou bénéfices sur l'instrument financier dérué 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 bénéfices associés à l'instrument financier dérué 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 encourue 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 directement en fonds propres sont transférés au compte de résultats de la (des) période(s) durant laquelle (lesquelles) la transaction future attendue couverte influence la perte ou le bénéfice.

(b) Couverture de juste valeur :

Les modifications de la juste valeur des dérués 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 bénéfice 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 bénéfice sur la partie non effective est immédiatement transféré(e) au compte de résultats. La perte ou le bénéfice sur l'instrument de couverture concernant la partie effective de la couverture reprise directement en fonds propres est comptabilisé(e) dans le compte de résultats lors du désengagement de l'entité étrangère. Les modifications de la juste valeur de dérués qui ne peuvent pas être classés comme couverture de flux de trésorerie (selon IAS 39) sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultats.

Dérués qui ne peuvent pas être classés comme couvertures.

Certains dérués ne sont pas classés comme transactions de couverture. Les modifica-

tions 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. Le produit de la vente d'actions propres est directement repris 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 prouision 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 prouision doit représenter la meilleure évaluation des dépenses exigées pour liquider le passif existant à la date du bilan.

Lorsque l'impact est important, les prouisions sont déterminées par l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus auxquels est appliqué un taux d'escompte « avant impôts ». Ce taux d'escompte reflète la valeur constante dans le temps de l'argent et les risques spécifiques associés au passif.

Une prouision pour les frais de restructuration est constituée lorsque le groupe a approuvé un programme détaillé pour

la restructuration et dès que celui-ci a démarré ou a été communiqué publiquement. Aucune prouision n'est créée pour les charges portant sur les activités normales du groupe. Une prouision pour des contrats déficitaires est constituée 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.

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 à prestations 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 est déterminée

par la valeur actualisée des engagements en matière de plans de retraite à prestations définies, diminuée des charges de pension des services passés non encore comptabilisées et de la juste valeur des actifs du plan. Toutes les pertes et tous les bénéfices actuariels sont reconnus dans le résultat étendu, de sorte que la valeur totale du déficit ou du surplus du plan soit reconnue dans les états consolidés. Les charges des intérêts et le produit escompté des actifs du plan sont repris comme un intérêt net.

La valeur actualisée des obligations liées aux régimes de retraite à prestations définies et le coût des services associés sont calculés par un actuarien 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 de pension actuel du service, la charge du financement, le résultat attendu des actifs du plan et les pertes et bénéfices actuariels.

Indemnités de licenciement.

Les indemnités de licenciement sont reconnues comme une obligation et une charge 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 promotion de la retraite volontaire (prépension).

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 fondés sur les 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 prouviennent 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 bénéfices 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 seront au bénéfice 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.

Ventes de marchandises.

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

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

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 repor-

tées 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.

Charges de financement.

Les charges de financement comprennent entre autres les intérêts sur les emprunts, les pertes sur change et sur les instruments de couverture 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 charges de financement.



2. Périmètre de consolidation

Les comptes annuels consolidés du groupe pour 2013 comprennent l'Entité et 20 filiales consolidées sur lesquelles l'Entité exerce son contrôle (note 34). Les comptes annuels consolidés pour l'année

2012 comprennent 19 filiales consolidées. En 2013 a été créée la société FreshMeals Deutschland GmbH.

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 occupait fin 2013 1.664 membres du personnel (2012 1.742 membres du personnel) (équivalents temps plein au 31 décembre 2013 et nombre moyen d'intérimaires en 2013). La structure de management du groupe et les systèmes de rapport interne et externe sont conformes à ces activités d'entreprise.

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

- Le secteur d'activité « Charcuterie » développe, produit et vend une gamme de charcuterie fine composée de salami, jambon, volaille, produits cuits, 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 plats de pâtes 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 charges à allouer pouvant être raisonnablement attribuée au secteur. Les charges financières et les impôts ne sont pas attribués aux secteurs.

L'actif et le passif d'un secteur

compriment 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 charges 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 base de clients diversifiés parmi lesquels se trouvent la plupart des grands clients discount et retail européens. Les 10 plus grands groupes de clients représentent 64% du chiffre d'affaires. 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 de distri-

buteur, et dans différents pays. Bien que le portefeuille de clients du groupe soit fort diversifié, la fin intégrale de la relation avec un groupe de clients important pourrait avoir un impact considérable sur la gestion de notre entreprise.

Comme le chiffre d'affaires entre les deux secteurs 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

	2013			2012		
	Charcuterie	Plats cuisinés	Total	Charcuterie	Plats cuisinés	Total
Compte de résultats du secteur						
Chiffre d'affaires du secteur	290.008	117.194	407.202	288.728	132.350	421.078
Résultat du secteur	9.026	4.601	13.627	6.370	10.136	16.506
Résultats non alloués			-3.029			-2.938
Coût net de financement			-1.542			-2.424
Impôts			-2.743			-3.120
Résultat des sociétés mises en équivalence			-111			183
Résultat consolidé			6.202			8.207
Bilan du secteur						
Actifs du secteur	152.148	54.249	206.397	157.497	59.234	216.731
Actifs non alloués			34.279			32.826
Total des actifs consolidés			240.676			249.557
Passif du secteur	55.940	24.825	80.765	57.237	26.733	83.970
Passifs non alloués			159.911			165.587
Total du passif consolidé			240.676			249.557
Autres informations						
Investissements du secteur	6.795	3.136	9.931	9.231	1.739	10.970
Investissements non alloués			720			1.129
Total des investissements			10.651			12.099
Amortissements et frais hors caisse du secteur	11.636	5.590	17.226	11.212	5.539	16.751
Amortissements et frais hors caisse non alloués			778			811
Total des amortissements et frais hors caisse			18.004			17.562



DONNÉES CLÉS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

	2013	2012
Vente aux tiers		
Belgique	172.089	181.804
Pays-Bas	155.888	152.499
Royaume-Uni	25.244	26.490
Allemagne	29.545	31.497
Autres	24.436	28.788
	407.202	421.078
Actifs par région		
Belgique	168.196	176.487
Pays-Bas	50.077	49.166
Autres	22.403	23.904
	240.676	249.557
Investissements par région		
Belgique	8.984	8.825
Pays-Bas	1.664	3.270
Autres	3	4
	10.651	12.099
Actifs non courants		
Belgique	100.049	106.673
Pays-Bas	23.585	24.891
Autres	10.859	12.815
	134.493	144.379

4. Produits provenant de la vente de marchandises

	2013	2012	%
Ventes de marchandises	407.202	421.078	-3,3%

Le chiffre d'affaires total du groupe a baissé en 2013 de 13,9 millions d'EUR (-3,3%), passant de 421,1 millions d'EUR à 407,2 millions d'EUR.

Le chiffre d'affaires de la division plats cuisinés chute de 15,2 millions d'EUR

(-11,4%). Cette chute est surtout consécutive à la perte de confiance du consommateur européen dans les plats cuisinés en général, et la lasagne en particulier. La confiance dans la catégorie des plats cuisinés se restaure, mais plus lentement que prévu.

Sur un marché en légère baisse, le chiffre d'affaires de la division charcuterie a augmenté de 1,3 million d'EUR (+0,4%). Cette hausse s'explique principalement par la croissance des activités de découpe et d'emballage aux Pays-Bas.

5. Marchandises, matières premières et produits auxiliaires

	2013	2012
Achats	226.334	227.864
Variation des stocks	1.005	-895
Total	227.339	226.969

6. Services et biens divers

	2013	2012
Intérimaires et personnes mises à disposition de l'entreprise	9.564	11.702
Entretiens et réparations	11.045	13.364
Frais marketing et ventes	17.895	20.769
Frais de transport	13.839	14.428
Energie	9.077	9.270
Loyer	5.788	6.045
Autres	9.240	10.554
Total	76.448	86.132

Le compte « Autres » contient entre autres des frais de consultants , des frais de bureau et des frais d'assurance.

7. Frais de personnel

Les frais de personnel s'élèvent en 2013 à 75.258 mille EUR, contre 77.764 mille EUR en 2012.

Les frais de personnel sont ventilés comme suit :

	2013	2012
Salaires et traitements	51.474	52.727
Cotisations sociales	16.933	17.330
Autres frais de personnel	6.851	7.707
Total	75.258	77.764
Effectif total en équivalents temps plein (excl. intérimaires)	1.434	1.474

La chute de 2,5 millions d'EUR en 2013 est consécutive surtout au nombre réduit de membres du personnel .

8. Réductions de valeur et provisions

	2013	2012
Réductions de valeur	1	34
Provisions	-62	217
Total	-61	251

9. Autres produits et charges d'exploitation

	2013	2012
Récupération des coûts liés aux salaires	1.167	1.321
Récupération des coûts logistiques	119	110
Subsides	161	114
Bénéfice sur la vente d'actifs	74	116
Récupération d'assurances	123	150
Moins-values	-378	-51
Impôts locaux	-1.338	-1.126
Indemnisations	188	40
Autres	329	243
Total	445	917

10. Résultat d'exploitation

	2013	2012	%
Bénéfice d'exploitation	10.598	13.568	-21,9%
Pertes d'exploitation non courantes	2.159	380	468,2%
Bénéfices d'exploitation courants	12.757	13.948	-8,5%

Le REBITDA chute de 2,3 millions d'EUR (-7,1%), passant de 33,1 millions d'EUR en 2012 à 30,8 millions d'EUR en 2013.

Cette chute est due surtout aux ventes réduites et aux prix plus élevés des matières premières dans la division plats cuisinés. Des actions promotionnelles spécifiques durant le second semestre 2013, en collaboration avec les clients et fournisseurs, ont permis d'améliorer considérablement le résultat d'exploitation de la division le second semestre.

Notamment grâce aux actions spécifiques pour regagner la confiance du consommateur, les ventes sous la marque Come a casa® ont été meilleures que celles sous les marques de distributeur.

La marque conserve sa position dominante de moteur pour les plats cuisinés méditerranéens frais en Belgique.

Les meilleurs résultats de la division charcuterie et la maîtrise stricte des coûts n'ont

toutefois pas été suffisants pour maintenir le résultat d'exploitation courant du groupe au niveau de 2012.

Les charges récurrents non-décaissées en 2013 (18,0 millions d'EUR) ont chuté de 1,1 million d'EUR par rapport à 2012. Ce qui a entraîné une chute du résultat d'exploitation récurrent (REBIT) de 8,5%, qui passe de 13,9 millions d'EUR en 2012 à 12,8 millions d'EUR en 2013.

Les coûts de cessation, le 30 juin 2012, de l'activité industrielle sur le site d'Alby-sur-Chéran (France) se montaient en 2012 à 1,1 million d'EUR. Ce qui a donné, avec d'autres coûts de licenciement, d'un montant de 0,9 million d'EUR, à un résultat EBITDA non courant en 2012 de -2,0 million d'EUR.

Fin 2013, le groupe a arrêté la production de charcuterie séchée et salée dans la filiale de Herstal. Une grande partie des collaborateurs a pu être remise au travail dans d'autres filiales du groupe. Les coûts de cette cessation, à concurrence de 0,7

million d'EUR, avec quelques autres coûts de licenciement (-0,8 million d'EUR), une moins-value sur la vente du site d'Alby-sur-Chéran (-0,3 million d'EUR) et certains coûts uniques dans le cadre de la crise de la viande de cheval (-0,4 million d'EUR), ont donné lieu à un résultat EBITDA non-récurrent de -2,2 millions d'EUR en 2013.

Ce qui explique la baisse de l'EBITDA de 2,5 millions d'EUR (-8,1%), qui passe de 31,1 millions d'EUR en 2012 à 28,6 millions d'EUR en 2013.

En 2012, les charges non-décaissées étaient de 1,6 million d'EUR suite à une reprise unique des réductions de valeur sur les immobilisations corporelles à Alby-sur-Chéran. Il n'y a pas de charges non-décaissées non-récurrents en 2013.

Ce qui explique la baisse du résultat d'exploitation (EBIT) de 3,0 millions d'EUR (-21,9%), qui passe de 13,6 millions d'EUR en 2012 à 10,6 millions d'EUR en 2013.

11. Produits financiers

	2013	2012
Revenus d'intérêts	191	189
Ecarts de change positifs	164	41
Autres	86	142
Total	441	372

12. Frais financiers

	2013	2012
Charges d'intérêts sur les emprunts	1.491	2.031
Charges d'intérêts sur le leasing	139	153
Ecart de change négatifs	0	248
Frais bancaires	99	92
Autres	254	272
Total	1.983	2.796

13. Impôts

	2013	2012
Impôts sur le résultat		
Exercice	3.668	2.999
Exercices précédents	27	7
Impôts latents		
Effet d'écart temporaire	-952	114
Impôts totaux en compte de résultats	2.743	3.120

Le taux d'imposition en Belgique est de 33,99 % (33,99 % en 2012).
Pour les autres pays ont été pris les taux d'imposition applicables dans ces pays.

Rapport entre la charge d'imposition et le profit comptable

	2013	2012
Profit comptable avant impôts	9.056	11.144
Impôts aux taux d'imposition belge (2013 : 33,99% et 2012 : 33,99%)	3.078	3.788
Effet des différents taux d'imposition des sociétés étrangères	107	-513
Effet des dépenses fiscalement non déductibles	526	578
Actifs et passifs d'impôts différés en résultat	-13	0
Réalisation d'actifs d'impôts différés non reconnus avant	-361	-19
Déduction de l'intérêt notionnel	-393	-467
Autres effets	-201	-247
Charge fiscale réelle	2.743	3.120
Taux fiscal effectif	30,3%	28,0%

14. Goodwill

	2013	2012
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'une combinaison d'entreprise à la date de la reprise excède l'intérêt du groupe dans la valeur nette réelle 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 connaissent 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 combinaisons d'entreprises ont en outre été totalement intégrées 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 "d'impairment" 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 réduction 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 2013, ce goodwill se monte à 29.096 mille EUR (2012: 29.096 mille EUR) pour la charcuterie et à 6.108 mille EUR (2012: 6.108 mille EUR) pour les plats cuisinés.

L'analyse "impairment" susmentionnée est basée sur :

- l'évaluation budgétaire pour l'année prochaine 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.
- Ces flux de trésorerie extrapolés sur 5 ans, compte tenu :
 - de la croissance moyenne du chiffre d'affaires du groupe Ter Beke ces 10

dernières années. Ce pourcentage (+2,2%) (2012 : 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 cash flows 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 5ème 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 7,23% (2012 : 7,53%). Le calcul est basé sur un ratio fonds propres/dettes souhaité de 35/65 (2012 : 35/65), un taux d'imposition moyen de 29% (2012 : 29%), un rendement sur fonds propres de 9,46% (2012 : 10%) et un coût brut pour les fonds de tiers de 4,3% (2012 : 4,1%). Les risques dans

les deux secteurs sont suffisamment proches pour justifier un seul et même WACC.

Dans les deux divisions, la valeur recouvrable dépasse significativement (plus de 100%) la valeur comptable. Cette analyse « impairment » n'entraîne donc pas de réductions de valeur spéciales dans un secteur.

Lorsque le taux d'escompte est augmenté d'1%, la différence entre la valeur recou-

vable estimée et la valeur comptable chute de 27% dans la charcuterie et de 19% dans les plats cuisinés. Pour une chute de la marge EBITDA sur les ventes de 1% à chaque fois, cette différence diminue respectivement de 26% et 13%. Pour une réduction de la croissance du chiffre d'affaires de 1% à chaque fois après 2013, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable chute de 27% dans la charcuterie et de 19% dans les plats cuisinés.

15. Immobilisations incorporelles

	2013			2012		
	Software	Coûts de développement	Total	Software	Coûts de développement	Total
Valeur d'acquisition						
Début de l'exercice	15.528	156	15.684	14.527	156	14.683
Extension du périmètre de consolidation			0			0
Acquisitions	671	0	671	1.051	0	1.051
Cessions et désaffections	-1.103	0	-1.103	-50	0	-50
Transferts d'une rubrique à une autre			0			0
Fin de l'exercice	15.096	156	15.252	15.528	156	15.684
Amortissements						
Début de l'exercice	13.319	52	13.371	12.562	0	12.562
Extension du périmètre de consolidation			0			0
Amortissements*	787	52	839	807	52	859
Cessions et désaffections	-1.103	0	-1.103	-50	0	-50
Fin de l'exercice	13.003	104	13.107	13.319	52	13.371
Valeur comptable nette	2.093	52	2.145	2.209	104	2.313

En 2012 et 2013, aucune charge complémentaire pour les activités de développement n'a été actiuvée.

16. Immobilisations corporelles

2013	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipement	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
Valeur d'acquisition							
Début de l'exercice	97.326	213.006	2.848	280	81	1.221	314.762
Extension du périmètre de consolidation							0
Acquisitions	729	8.671	25	0	0	555	9.980
Cessions et désaffections	-4.280	-5.404	-82				-9.766
Transferts d'une rubrique à une autre		1.200				-1.200	0
Ecarts de conversion							0
Fin de l'exercice	93.775	217.473	2.791	280	81	576	314.976
Amortissements							
Début de l'exercice	54.438	153.979	2.425	249	81	0	211.172
Extension du périmètre de consolidation							0
Amortissements *	2.613	14.664	134	27			17.438
Cessions et désaffections	-1.554	-5.229	-82				-6.865
Ecarts de conversion							0
Fin de l'exercice	55.497	163.414	2.477	276	81	0	221.745
Réductions de valeur spéciales							
Début de l'exercice	500	153	0	0	0	0	653
Extension du périmètre de consolidation							0
Dotations *							0
Reprises *							0
Cessions et désaffections	-500	-153					-653
Fin de l'exercice	0	0	0	0	0	0	0
Subsides nets en capital							
Début de l'exercice	387	707	8	0	0	0	1.102
Extension du périmètre de consolidation							0
Nouvelles attributions							0
Autres							0
Amortissements *	-19	-193					-212
Fin de l'exercice	368	514	8	0	0	0	890
Valeur comptable nette au 31 décembre 2013	37.910	53.545	306	4	0	576	92.341

	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipement	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
2012							
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 désaffections	-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 désaffections	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 désaffections	-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

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 2013, le groupe a investi pour 10,7 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 de YHS dans la coentreprise ainsi que sur les actions de Stefano Toselli. Les formules d'évaluation des options d'achat, qui pourront être levées en 2018, sont basées sur le 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 dans la structure de 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 de zlotys) :

Comptes annuels abrégés de Pasta Food Company

Conformément aux directives IAS

Au 31 décembre 2013 et 2012 (Montants en milliers de Zloty)

Compte de résultats abrégé

	2013	2012
Produits d'exploitation	80	0
Charges d'exploitation	-1.076	193
Résultat financier	44	1.340
Résultat avant taxes	-952	1.533
Résultat net	-952	1.533

Bilan résumé

	2013	2012
Immobilisations corporelles	45.329	7.088
Créances diverses	4.279	1.326
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14.419	32.428
Total de l'actif	64.027	40.842

Fonds propres

Emprunts à long terme	16.720	0
Emprunts à court terme	8.387	989
Total du passif	64.027	40.842

Il n'y avait pas de dettes et créances en cours entre le groupe Ter Beke et la Pasta Food Company au 31 décembre 2013. Dans le cadre d'un financement bancaire

de 10 millions d'EUR de la Pasta Food Company, la SA Ter Beke s'est porté caution solidaire pour sa part (50%) dans la Pasta Food Company. Si la banque fait

appel à cette garantie, le groupe a un droit de préemption pour l'achat de la ligne de production de la Pasta Food Company au prorata de sa part.

18. Autres créances à long terme

	2013	2012
Créances et cautions au comptant	115	131
Total	115	131

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 dans la coentreprise. Ces prêts échoient le 31 mars 2018.

	2013	2012
Crédits à long terme portant intérêts	10.000	10.000
Total	10.000	10.000

20. Actifs et passifs d'impôts différés

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

	2013	2012
Dettes	-40	-81
Immobilisations corporelles	7.590	8.216
Crédits	817	813
Prouisions	-419	-333
Pertes reportées déduites d'autres postes	-416	-131
(Actifs et) passifs d'impôts différés	7.532	8.484

En 2013, le groupe n'a pas reconnu pour 9.098 mille EUR (9.412 mille EUR en 2012) d'actifs d'impôts différés sur les pertes fiscalement reportables et 252 mille EUR (352 mille EUR en 2012) sur la déduction

de l'intérêt notionnel cessible 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. A partir de 2011, la partie non utilisée de l'intérêt notionnel de l'année ne sera plus reportable.

21. Stocks

	2013	2012
Matières premières et produits auxiliaires	16.369	16.846
En cours de fabrication	2.796	3.855
Produits finis	5.026	4.476
Marchandises	115	139
Total	24.306	25.316

22. Crédances commerciales et autres

	2013	2012
Crédances commerciales	56.999	57.137
Subsides à recevoir	0	0
TVA à réclamer	1.880	1.844
Impôts à réclamer	288	6
Créance uente bâtiment Pays-Bas	0	0
Comptes de régularisation	1.550	2.093
Intérêts à recevoir	11	11
Indemnité à recevoir	0	0
Emballages consignés	4.138	3.765
Autres	100	659
Total	64.966	65.515

Nos créances commerciales ne portent pas d'intérêts. Le nombre moyen de jours de crédit commercial s'élève à 51 jours pour le groupe (2012 : 50 jours). Ce nombre de jours

est déformé à cause d'un important chiffre d'affaires au quatrième trimestre des deux années. En 2013, 1 mille EUR de réductions de valeur sur créances commerciales enregis-

trées, sont intégrés comme charges dans le compte de résultats (41 mille EUR en 2012).

23. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	2013	2012
Comptes à vue	6.903	4.338
Caisse	8	8
Total	6.911	4.346

24. Fonds propres

Les différentes composantes des fonds propres ainsi que les modifications entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013 sont renseignées dans l'état consolidé des variations de fonds propres.

CAPITAL

Le capital social de l'Entité au 31 décembre 2013 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 2013.

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 courant l'investissement net de l'Entité dans une entité étrangère.

DIVIDENDES

Le 25 février 2014, le Conseil d'administration a confirmé 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. Rémunération 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 2013, elles étaient de 1.931 mille EUR.

	Obligations sous IAS 19 Régime à prestations définies	Autres provisions	Provisions totales
1^{er} janvier 2012	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
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	113		113
Charges d'intérêts	48		48
Effet actuariel par OCI	218		218
Paiements			0
Dotations et reprises		-319	-319
Autres	-104		-104
31 décembre 2013	1.931	31	1.962

	2013	2012 revisée
IAS 19		
Régimes de retraite à prestations définies		
Obligation nette / (actif)	1.931	1.664
Dont obligations	2.346	2.034
Dont actifs du plan	-415	-370
Montants repris au compte de résultats:		
Coût actuel du service	113	105
Coûts financiers	48	69
Résultat attendu des actifs du plan	0	0
Coûts des services passés	0	0
Pertes / (gains) de toute limitation ou réduction de régime	0	-109
Frais d'administration et autres frais	0	8
Coût repris au compte de résultats concernant les régimes de retraite à prestations définies	161	73
Montants attribués aux fonds propres via le résultat étendu (OCI)	384	166
(Gains)/pertes actuariels repris	218	166
Cumul des résultats actuariels reconnus via OCI au début de la période	166	0
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année	2.034	1.840
Cotisations de l'employeur	-60	-89
Coût actuel du service	110	106
Gain (perde) DBO de la période	226	173
Autres	36	4
Juste valeur de l'obligation brute à la fin de l'année	2.346	2.034
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année	-370	0
Cotisations attendues de l'employeur	-109	-148
Bénéfices payés attendus (hors intérêts)	81	136
Résultat attendu des actifs du plan	0	0
Taxe attendue sur les cotisations payées	4	3
Frais d'administration attendus	1	1
Résultat attendu des actifs du plan à la fin de l'année	-393	-8
Juste valeur des actifs du plan au début de l'année	-370	-330
Cotisations réelles de l'employeur	-112	-93
Bénéfices payés réels	83	66
Produits d'intérêt	-11	-17
Taxe réelle sur les cotisations payées	4	4
Frais d'administration réels	1	1
Gains (pertes) actuariels sur les actifs du plan	-10	-1
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	-415	-370

Suite aux modifications d'IAS 19 en 2012, les pertes actuarielles (169 mille EUR) et les coûts de service historiques (-15 mille EUR) ont dû être comptabilisés via les fonds propres plutôt que le compte de résultats. Comme les montants concernés dans le résultat sont immatériels au 31 décembre 2012 par rapport au résultat total, il a été décidé de ne pas revoir le bilan et le compte de résultats au 31 décembre 2012.

Les principales hypothèses actuarielles sont :

	Belgique	France	Belgique	France
Taux d'escompte	3,00%	3,00%	3,00%	3,40%
Augmentations salariales futures, inflation comprise	2,50%	4,00%	2,50%	4,00%
Inflation	2,00%	2,00%	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 2013, il était de 1.572 mille EUR.

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

26. Obligations portant intérêt

		Echéance				Total
		Dans l'année	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans		
2013	Obligations portant intérêt					
	Institutions de crédit	18.342	37.641	1.750	57.733	
	Dettes de leasing	1	0	0	1	
Total		18.343	37.641	1.750	57.734	

		Echéance				Total
		Dans l'année	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans		
2012	Obligations portant intérêt					
	Institutions de crédit	26.171	27.115	12.515	65.801	
	Dettes de leasing	20	1	0	21	
Total		26.191	27.116	12.515	65.822	

Les emprunts aux institutions de crédit comprennent :

- des crédits à long terme avec taux fixe pour un montant de 30.772 mille EUR ;
- des crédits à long terme à taux révisable sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 22.960 mille EUR ;
- des crédits à court terme sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 4.000 mille EUR.

	2013	2012
Prêts à un taux d'intérêt fixe	2,86%	3,47%
Prêts à un taux d'intérêt variable	1,78%	1,72%

Les paiements minimaux aux institutions de crédit (intérêts inclus) en 2013 étaient de :

	2013	2012
- à moins d'un an	19.450	27.371
- à plus d'un an et moins de 5 ans	39.441	28.826
- à plus de 5 ans	1.844	12.655

Le groupe dispose de lignes de crédit à court terme suffisantes pour couvrir ses besoins à court terme. Pour l'obtention des obligations susmentionnées auprès des institutions de crédit, le groupe n'a engagé aucun actif, et aucune garantie n'a été donnée par des tiers. Les engagements financiers sont basés sur le rapport dette nette / EBITDA et le ratio fonds propres consolidés / total des actifs consolidés. En 2013 et 2012, le groupe satisfait à ces engagements.

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

	2013	2012
- à moins d'un an	1	21
- à plus d'un an et moins de 5 ans	0	1
- 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

	2013	2012
Dettes commerciales	56.535	58.959
Dividendes	87	89
Autres	3.918	3.808
Total	60.540	62.856
Dont uidanges	2.938	2.684

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'au 31 mars 2016. La valeur de marché au 31 décembre 2013 est de 1 mille EUR (5 mille EUR en 2012).

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 (Liure sterling,...). Au 31 décembre 2012, le groupe avait une position nette en

Liure sterling de 2.069 mille Liures sterling, au 31 décembre 2013, elle avait une position nette de 1.870 mille Liures sterling. Le 31 décembre 2013, le groupe avait comme assurance contre le risque de change des contrats d'option pour vente de 3.634 mille Liures sterling contre EUR et des contrats à terme pour vente de 2.750 mille Liures sterling contre EUR. Le 31 décembre 2012, le groupe avait des contrats d'option pour vente de 2.000 mille Liures sterling contre EUR et des contrats à terme pour vente de 3.940 mille Liures 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 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 de distributeur, et dans différents pays. Les 10 plus grands groupes de clients représentent 64% du chiffre d'affaires. 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.

29. Leasing opérationnel

Le groupe loue ses voitures et quelques camions dans le cadre de quelques leasings opérationnels. Fin 2010 le groupe a conclu un accord de leasing opérationnel pour

une nouvelle plateforme logistique 'state of the art' 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 :

	2013	2012
- à moins d'un an	2.192	2.199
- à plus d'un an et moins de 5 ans	7.286	7.179
- à plus de 5 ans	11.115	12.610
Total	20.593	21.988

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 d'achat

dans le cadre d'importants projets d'investissements pour lesquels les contrats respectifs ont déjà été attribués ou les

commandes placées se montaient au 31 décembre 2013 à 1.666 mille EUR (en 2012: 1.712 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 de direction 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 Corporate Gouvernance du groupe.

Seul le CEO se voit octroyer une rémunération cash à la fin de son contrat si à ce moment-là a été réalisée une croissance exceptionnelle de l'equity value du groupe. Cette rémunération comporte un pourcentage convenu de la croissance exceptionnelle de l'equity value du groupe réalisée. Le Conseil d'administration évalue chaque année si une provision doit être constituée à cet effet en application des règles en vigueur. L'évaluation tiendra compte de la plus-value exceptionnelle à la fin de l'exercice écoulé dans la mesure où il est plus que probable que cette plus-value excep-

tionnelle subsistera à l'échéance. Cette probabilité est influencée par les attentes du marché et par la proximité de la date d'échéance. Fin 2013, aucune plus-value n'était encore prévue.

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Management exécutif pour l'exercice 2013 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Nous référons également au rapport des rémunérations dans la déclaration en matière de gestion correcte (voir plus haut).

En million d'EUR	2013	2012
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	1,8	2,1

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 charges et produits concernant ces transactions sont immatérielles, dans le cadre des comptes annuels consolidés.

En 2013 et 2012, aucune notification n'a été reçue des administrateurs ni du mana-

gement en matière de transactions liées, comme prévu dans la charte de Corporate Governance. Pour l'application du règlement des conflits d'intérêts (articles 523 et 524 du Code des sociétés) nous renvoyons le lecteur à la Déclaration en matière de gestion correcte du rapport annuel (voir plus haut).

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. Plus aucun service n'a été fourni en 2013.

32. Bénéfice par action

BÉNÉFICE ORDINAIRE PAR ACTION

Le calcul du bénéfice ordinaire par action est basé sur le bénéfice net à allouer aux actionnaires ordinaires de 6.202 mille EUR (2012 : 8.207 mille EUR) et au nombre

moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'année de 1.732.621 (2012:1.732.621). Il n'a pas été tenu compte ici des 2.000 actions propres acquises le 31

décembre 2012 (0 le 31 décembre 2013). Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation a été calculé comme suit :

Calcul du bénéfice par action	2013	2012
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	6.202	8.207
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice par action	3,58	4,74

BÉNÉFICE DILUÉ PAR ACTION

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

compte de toutes les actions ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution. Il n'y a pas en 2013 et 2012 d'actions

ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution.

Calcul du bénéfice dilué par action	2013	2012
Bénéfice net	6.202	8.207
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	3,58	4,74

33. Impact des regroupements d'entreprises

En 2012 et 2013 aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu.

34. Entreprises du groupe

La société mère du Groupe, Ter Beke SA - Beke 1 - 9950 Waarschoot/Belgique, est au 31 décembre 2013, directement ou indirectement, la société mère des entreprises suivantes :

Nom et adresse complète de l'entreprise	% effectif de participation
Ter Beke Vleeswarenproduktie NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
Heku NV - Ondernemingenstraat 1, 8630 Veurne - Belgique	100
Ter Beke Immo NV - Beke 1, 9950 Waarschoot - Belgique	100
FreshMeals Nederland BV - Bijsterhuizen 24/04, 6604 LL Wijchen - Pays-Bas	100
FreshMeals Ibérica SL - Vía de las Dos Castillas , 33 - Complejo Empresarial Ática, Edificio 6, Planta 3a - Officina B1, 28224 Poguelo de Alarcón, Madrid - Espagne	100
Ter Beke Luxembourg SA - 534, rue de Neudorf - 2220 Luxembourg - Luxembourg	100
Les Nutons SA - Chaussée de Waure 259 A, 4520 Wange - Belgique	100
Come a Casa SA - Chaussée de Waure 259 A , 4520 Wange - 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 Fleischwarenvertrieb 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 Versnijljin BV - Scheepmakerstraat 5 , 2984 BE Ridderkerk - Pays-Bas	100
FreshMeals Deutschland GmbH - Nordstrasse 30, 47798 Krefeld - Allemagne	100
Pasta Food Company Sp. z.o.o. - Aleje Jerozolimskie 56C - 00-803 Warszawa - Pologne	50

35. Événements importants après la date du bilan

Le 7 février 2014, Ter Beke a été assigné par la société grecque Creta Farms pour une prévue violation d'un accord de confidentialité de 2010. Creta Farms demande

au tribunal d'Athènes de condamner Ter Beke à payer un dédommagement d'environ 2 millions d'EUR. Le groupe est d'avis que la requête de Creta Farms est

totallement non-fondée et va se défendre par tous les moyens.

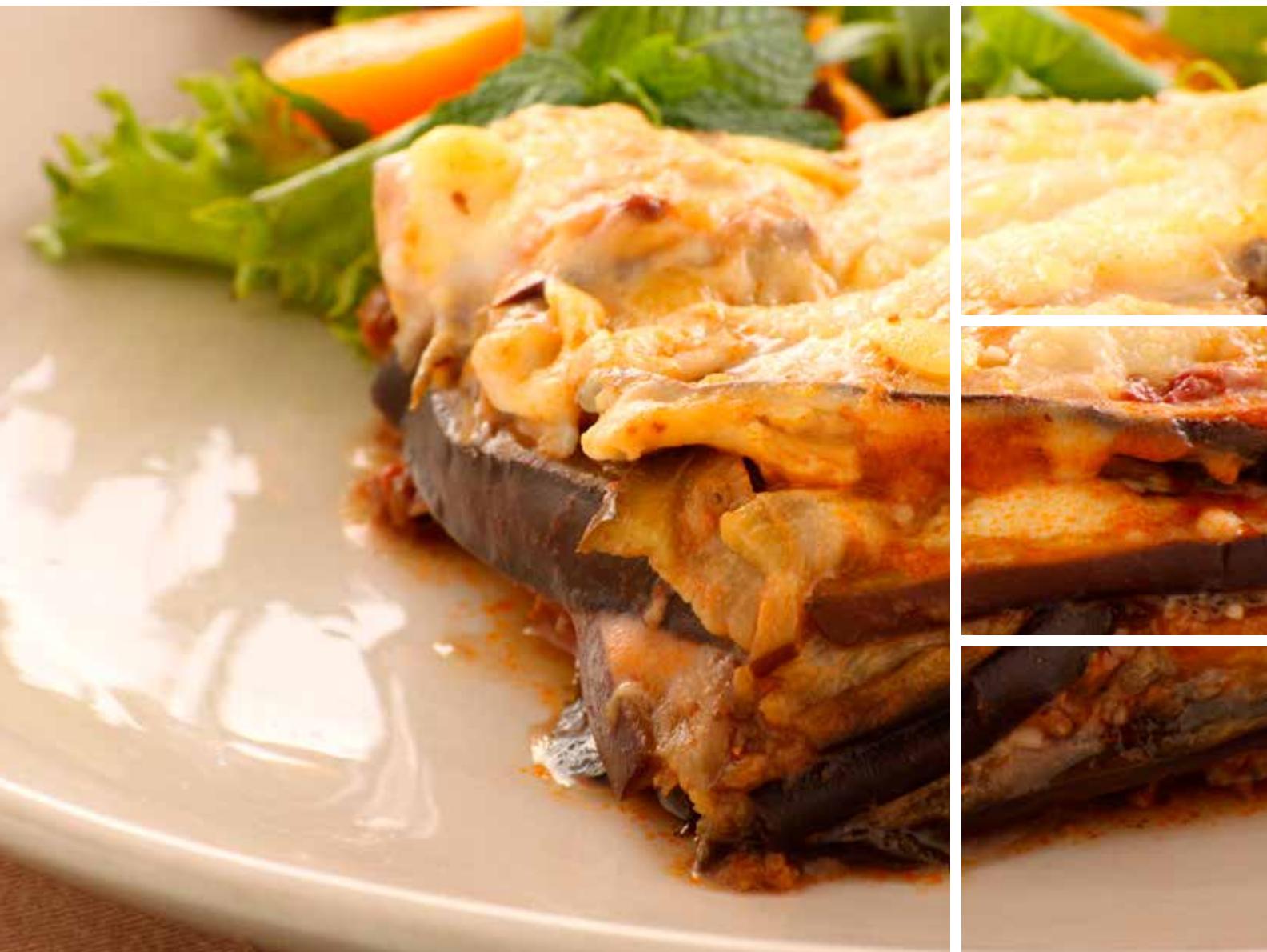
36. Rémunération du commissaire

Pour l'exercice 2013, le commissaire et les sociétés avec lesquelles le commissaire a un lien de collaboration, ont facturé au groupe des honoraires additionnels pour

un montant de 40 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 172 mille EUR.





COMPTES ANNUELS ABRÉGÉS DE TER BEKE SA

BILAN

	2013	2012
Actifs immobilisés	91.835	91.902
I. Frais de lancement	0	0
II. Immobilisations incorporelles	80	100
III. Immobilisations corporelles	2.065	2.112
IV. Immobilisations financières	89.690	89.690
Actifs circulants	92.262	100.669
V. Crédits à plus d'un an	10.020	10.020
VI. Stocks	0	0
VII. Crédits à 1 an au plus	80.228	89.217
VIII. Placements financiers	0	96
IX. Fonds disponibles	1.754	1.033
X. Comptes de régularisation	260	303
Total de l'actif	184.097	192.571
 Fonds propres	 72.287	 76.019
I. Capital	4.903	4.903
II. Primes d'émission	48.288	48.288
IV. Réserve	3.360	3.360
Réserve légale	649	649
Réserve indisponible	1.457	1.553
Réserve immunisée	679	679
Réserve disponible	575	479
V. Résultat reporté	15.736	19.468
Prouisions et impôts différés	0	0
Dettes	111.810	116.552
X. Dettes à plus d'un an	12.000	13.000
XI. Dettes à 1 an au plus	99.796	103.539
XII. Comptes de régularisation	14	13
Total du passif	184.097	192.571

COMPTE DE RESULTATS

	2013	2012
Produits d'exploitation	11.965	12.158
Chiffre d'affaires	0	0
Variation des stocks	0	0
Production immobilisée	0	0
Autres produits d'exploitation	11.965	12.158
Frais d'exploitation	11.454	11.618
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	0	0
Services et biens divers	7.454	7.632
Traitements, charges sociales et retraites	3.206	3.172
Amortissements et réductions de valeur sur les immobilisations incorporelles et corporelles	783	804
Réductions de valeur sur stocks et créances commerciales	0	0
Provisions pour risques et charges	0	0
Autres frais d'exploitation	11	10
Résultat d'exploitation	511	540
Produits financiers	1.004	3.510
Charges financières	-516	-730
Résultat d'exploitation ordinaire avant impôts	999	3.320
Produits exceptionnels	6	0
Charges exceptionnelles	0	0
Bénéfice avant impôts	1.005	3.320
Impôts sur le résultat	-406	-497
Résultat de l'exercice après impôts	599	2.823

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 statutaires 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*, Administrateur Délégué, et René Steuens, Chief Financial Officer, déclarent que, à leur connaissance :

- les comptes annuels pour les exercices 2013 et 2012, sont 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 ; le rapport annuel fournit une description fidèle des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

René Stevens
Chief Financial Officer

Dirk Goeminne*
Administrateur Délégué

* représentant permanent de la SA Fidigo

RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS*

TER BEKE SA.
RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS CLÔTURÉS LE 31 DÉCEMBRE 2013.

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, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces comptes consolidés comprennent le bilan consolidé clôturée le 31 décembre 2013, 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.

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. Le total de l'actif mentionné

dans le bilan consolidé s'élève à 240.676 (000) EUR et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à 6.202 (000) EUR.

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

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement de 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 estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci prouviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du commissaire.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standard on Auditing - ISA). 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 prouviennent 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 de 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. Nous avons obtenu des préposés du groupe et du conseil d'administration les explications et informations requises pour notre audit. 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 Ter Beke SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2013, 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.

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

Kortrijk, le 15 avril 2014
Le commissaire

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 et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la déclaration complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de notre opinion sur les comptes consolidés:

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises

SC s.f.d. SCRL
Représentée par
Kurt Dehoorne



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

INFORMATION SUR LA BOURSE ET LES ACTIONNAIRES



COTATION DE L'ACTION

Le 31 décembre 2013, 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 en gouvernance d'entreprise (voir plus haut).

EVOLUTION DU COURS

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

INSTRUMENTS LIÉS AUX ACTIONS

Au 31 décembre 2013, 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 2013, le Conseil d'admi-

nistration propose à l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 de distribuer un dividende brut de 2,50 EUR par action. Si l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 l'approuve, nous rendrons le dividende net par action payable à partir du 16 juin 2014.



SUIVI PAR LES ANALYSTES FINANCIERS

Les analystes de Bank Degroof et KBC Securities ont suivi l'action Ter Beke en 2013. Nous avons publié quelques rapports des analystes sur le site web de Ter Beke : www.terbeke.com, rubrique Investor Relations.

PROPOSITIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ET À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 :

- d'approuver les comptes annuels au 31 décembre 2013 et d'accepter l'affectation du résultat. Le résultat non consolidé de l'exercice se monte à 599.485,22 EUR ;
- d'attribuer un dividende brut de 2,50 EUR par action. Celui-ci sera rendu payable le 16 juin 2014 (notation ex-coupon le 11 juin 2014) ;
- de prendre acte de la démission de Marc Hofman en tant qu'administrateur à partir du 7 janvier 2013 ;
- de prendre acte de la démission de la SPRL Dirk Goeminne comme administrateur indépendant ; et d'entériner la nomination et de procéder à la renomination de la SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, comme administrateur. Cette renomination est valable pour 4 ans et s'achèvera lors de l'Assemblée Générale de 2018 ;

- de renommer administrateur : Dominique Coopman et SA Holbigenetics, représentée en permanence par Frank Coopman. La renomination est valable pour quatre ans. Elle prendra effet après l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 et s'achèvera lors de l'Assemblée Générale de 2018;

- de renommer Comm.V. Lemon, représentée en permanence par Jules Noten, comme administrateur indépendant (dans le sens des articles 524 et 526ter du Code des sociétés). La renomination est valable pour quatre ans. Elle prendra effet après l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 et s'achèvera lors de l'Assemblée Générale de 2018;

- de nommer la SPRL Ann Vereecke, représentée en permanence par Ann Vereecke, comme administrateur indépendant dans le sens des articles 524 et 526ter du Code des sociétés. La nomination est valable pour quatre ans. Elle prendra effet après l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 et s'achèvera lors de l'Assemblée Générale de 2018;

- de donner décharge aux membres du Conseil d'administration et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2013 ;

- de décider par vote séparé du rapport de rémunération ;

- d'approuver la rémunération annuelle fixe des administrateurs pour l'exercice de leur mandat en 2014, pour un montant de 220 mille EUR.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 28 mai 2014 :

- de modifier les articles 9, 13 et 31 des statuts en vertu de la loi du 14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur.

- de renouveler l'autorisation accordée au Conseil d'administration concernant le capital autorisé

- de renouveler l'autorisation d'acquisition et d'aliénation d'actions propres, parts bénéficiaires ou certificats s'y rapportant en vue d'éviter un préjudice grave et imminent pour la Société.

- de renouveler l'autorisation au Conseil d'administration d'acquisition d'actions propres, parts bénéficiaires ou certificats s'y rapportant.

Pour l'ordre du jour et les propositions de décisions, veuillez vous reporter à la convocation à l'Assemblée Générale et à l'Assemblée Générale Extraordinaire.

CALENDRIER FINANCIER



Calendrier Financier	
Déclaration intermédiaire Q1 2014	Le 9 mai 2014 avant l'ouverture de la bourse
Assemblée Générale	Le 28 mai 2014 à 11h
Cotation de l'action ex-coupon	Le 11 juin 2014
Mise au paiement dividende	Le 16 juin 2014
Résultats du premier semestre 2014	Le 26 août 2014 avant l'ouverture de la bourse
Déclaration intermédiaire Q3 2014	Le 8 novembre 2014 avant l'ouverture de la bourse
Résultats annuels 2014	Au plus tard le 30 avril 2015

INFORMATIONS DE CONTACT



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

Dit jaarrapport is ook beschikbaar in het Nederlands.

This annual report is also available in English.

Nous remercions tous nos collaborateurs pour leur implication et leur dynamisme. C'est grâce à eux qui nous avons réalisé les résultats rapportés ici. Et c'est grâce à eux que nous avons toute confiance en l'avenir.

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

NV TER BEKE
Beke 1 - B-9950 Waarschoot
RPR Gent 0421.364.139
E-mail: info@terbeke.be
Site web: www.terbeke.com

Plats cuisinés

NV FRESHMEALS
 Beke 1 - B-9950 Waarschoot
 RPR Gent 0884.649.304

LES NUTONS SA
 Chaussée de Waure 259a - B-4520 Wange
 RPM Huy 0442.475.396
 Siège d'exploitation : 5 Chemin Saint-Antoine,
 6900 Marche-en-Famenne

COME A CASA SA
 Chaussée de Waure 259a - B-4520 Wange
 RPM Huy 0446.434.778

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

FRESHMEALS IBERICA S.L.
 Vía de las Dos Castillos 33
 Complejo Empresarial Ática
 Edificio 6, planta 3a, Oficina B1
 E-28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
 ES B 82656521

FRESHMEALS NEDERLAND BV
 Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen
 KuK Utrecht 200.53.817

PASTA FOOD COMPANY
 Al. Jerogolimskie 56C
 00-803 Warszawa
 Poland
 KRS 0000403908

FRESHMEALS DEUTSCHLAND GMBH
 Nordstrasse 30 - D-47798 Krefeld
 117 / 5811 / 1427 - DE 289 867 578

Charcuterie

NV TERBEKE-PLUMA
 Antoon Van der Pluymstraat 1 - B-2160 Wommelgem
 RPR Antwerpen 0475.089.271

NV PLUMA
 Antoon Van der Pluymstraat 1 - B-2160 Wommelgem
 RPR Antwerpen 0404.057.854

TERBEKE-PLUMA NEDERLAND BV
 Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen
 KuK Amsterdam 18024675

NV TER BEKE VLEESWARENPRODUKTIE
 Beke 1 - B-9950 Waarschoot
 RPR Gent 0406.175.424

NV HEKU
 Ondernemingenstraat 1- B-8630 Veurne
 RPR Veurne 0436.749.725

BERKHOUT LANGEVELD BV
 Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen
 KuK Limburg Noord 12032497

LANGEVELD/SLEEGERS BV
 Bijsterhuizen 24/04 - NL-6604 LL Wijchen
 KuK Limburg Noord 12036519

H.J. BERKHOUT VERSSNIJLIJN BV
 Scheepmakerstraat 5 - NL-2984 BE Ridderkerk
 KuK 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