



DRIVEN BY THE ZEAL FOR YOUR EVERYDAY MEAL

RAPPORT ANNUEL 2014

LIGNES DE FORCE ET CHIFFRES-CLÉS 2014



Division charcuterie 2014 :

- > Baisse du chiffre d'affaires suite à l'optimisation de la gamme de produits et à l'arrêt de la production en interne de charcuterie séchée et salée dans la filiale de Herstal en date du 31 décembre 2013 ;
- > Le développement et le lancement d'un assortiment de snacks au salami et le renouvellement de la gamme de pâtés ;
- > La relance de la gamme de charcuteries à la coupe haut de gamme sous la marque Daniël Coopman® ;
- > Un nouvel assortiment d'emballages refermables pour les marchés néerlandais et anglais ;
- > Une augmentation du résultat d'exploitation, notamment grâce à un contrôle strict des coûts ;

CHIFFRE D'AFFAIRES

399,7

millions d'EUR.

EBITDA

31,4

millions d'EUR.

EAT

8,1

millions d'EUR.

INVESTISSEMENTS

14,5

millions d'EUR.



Division plats cuisinés 2014 :

- > Une augmentation du chiffre d'affaires et du résultat en matière de lasagnes, entre autres due à des efforts marketing poursuivis ;
- > Une amélioration du résultat d'exploitation, notamment grâce à un contrôle et une réduction stricts des coûts ;
- > La nouvelle usine pour les plats cuisinés à Opole (Pologne) est opérationnelle depuis début octobre 2014.

CHIFFRES CONSOLIDÉS

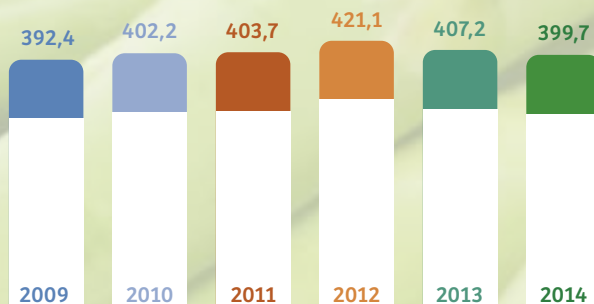
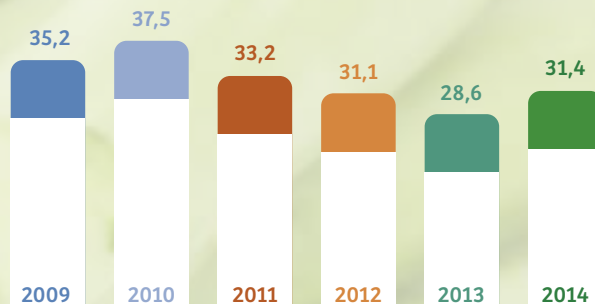
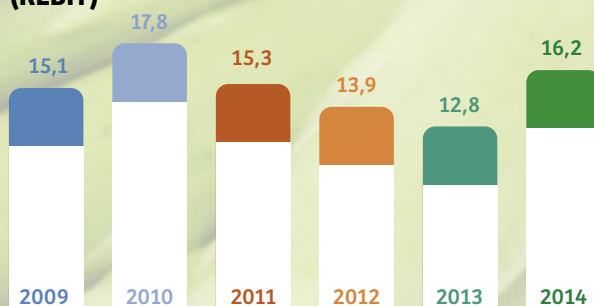
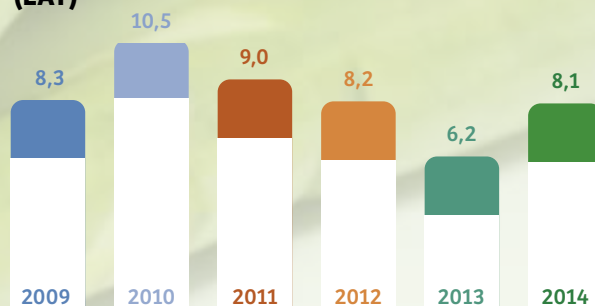
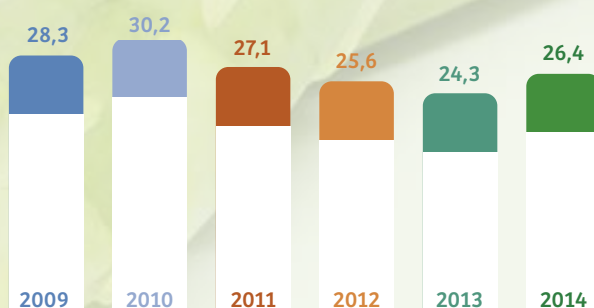
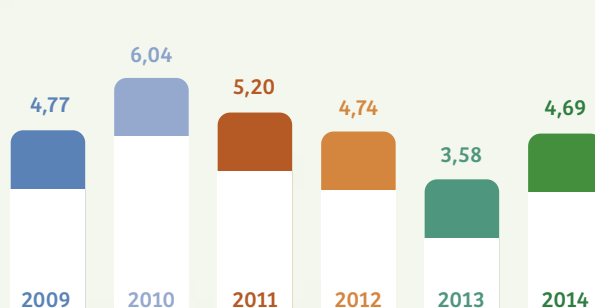
2005-2014

Compte de résultat consolidé	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires net	399.730	407.202	421.078	403.715	402.180	392.374	393.206	366.669	326.718	236.238
EBITDA (1)	31.418	28.602	31.130	33.233	37.501	35.155	29.866	29.274	23.981	21.632
Résultat d'exploitation courant	16.174	12.757	13.948	15.333	17.801	15.087	11.378	12.192	8.606	10.700
Résultats non-courants	-2.330	-2.159	-380	0	0	0	-3.425	-1.950	1.500	0
Résultat d'exploitation	13.844	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	8.805	6.313	8.024	9.206	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949
Résultat après impôts	8.132	6.202	8.207	9.006	10.458	8.256	7.604	6.069	5.973	5.949
Cash flow net (2)	26.379	24.317	25.586	27.106	30.158	28.324	29.517	25.101	19.848	16.881
Bilan consolidé et structure financière	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Actifs immobilisés	140.926	144.493	154.380	153.192	149.323	146.266	150.361	161.173	134.537	83.828
Actifs circulants	91.799	96.183	95.177	99.744	93.290	83.750	89.075	86.597	73.621	50.597
Fonds propres	102.815	99.489	98.036	93.879	89.116	82.808	78.146	74.421	71.715	45.359
Total du bilan	232.725	240.676	249.557	252.936	242.613	230.016	239.436	247.770	208.158	134.425
Dettes financières nettes (3)	29.566	40.823	51.476	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863
Dettes financières nettes / Fonds propres	28,8%	41,0%	52,5%	63,5%	64,2%	79,1%	89,4%	96,3%	78,7%	63,6%
Fonds propres / Total du bilan	44,2%	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	2014	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	1.732.621	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	1.732.621	1.731.641	1.727.118	1.588.088	1.366.698
Cours moyen (décembre)	61,99	56,94	47,81	49,67	60,09	54,38	41,91	56,85	65,10	66,10
Résultat par action	4,69	3,58	4,74	5,20	6,04	4,77	4,39	3,51	3,76	4,35
Résultat dilué par action	4,69	3,58	4,74	5,20	6,04	4,76	4,38	3,49	3,70	4,24
EBITDA par action	18,13	16,51	17,97	19,18	21,64	20,29	17,25	16,95	15,10	15,83
Cash flow net par action	15,22	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	2,50	2,35	2,10	2,10	2,10	2,10
Payout ratio	53,27%	69,84%	52,70%	48,10%	41,40%	49,30%	47,80%	59,90%	60,60%	48,30%
Retour dividende (décembre)	3,00%	4,40%	5,20%	5,00%	4,20%	4,30%	5,00%	3,70%	3,20%	3,20%
Evaluation	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Capitalisation boursière (décembre)	107.405	98.655	82.837	86.059	104.113	94.220	72.614	98.360	112.165	90.492
Dettes financières nettes	29.566	40.823	51.476	59.619	57.168	65.464	69.853	71.681	56.458	28.863
Valeur boursière de l'entreprise	136.971	139.478	134.313	145.678	161.281	159.684	142.467	170.041	168.623	119.355
Valeur boursière / Résultat	16,8	22,5	16,4	16,2	15,4	19,3	18,7	16,2	18,8	15,2
Valeur boursière / EBITDA	4,4	4,9	4,3	4,4	4,3	4,5	4,8	5,8	7,0	5,5
Valeur boursière / Cash flow net	5,2	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 (Euronext Bruxelles: TERB) est un groupe alimentaire belge innovant qui commercialise son assortiment dans 10 pays européens. Le groupe a 2 activités principales : la charcuterie fine et les plats cuisinés. Il dispose de 7 sites industriels en Belgique et aux Pays-Bas et emploie quelque 1.650 collaborateurs. Ter Beke a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 399,7 millions d'EUR.

DIVISION CHARCUTERIE :

- > producteur et trancheur de charcuterie pour le Benelux, le Royaume-Uni et l'Allemagne
- > 2 sites de production en Belgique (Wommelgem et Waarschoot) et 5 centres de tranchage et d'emballage de charcuterie dont 3 en Belgique (Wommelgem, Waarschoot et Furnes) et 2 aux Pays-Bas (Wijchen et Ridderkerk)
- > innovante dans le segment des charcuteries préemballées
- > des marques de distributeur et les marques propres L'Ardennaise®, Pluma® et Daniël Coopman®
- > environ 1.050 collaborateurs



Daniël Coopman

DIVISION PLATS CUISINÉS :

- > producteur de plats cuisinés pour le marché européen
- > leader du marché de la lasagne fraîche en Europe
- > 2 sites de production en Belgique (Wanze et Marche-en-Famenne)
- > marques Come a casa® et Vamos®, plus des marques de distribution
- > environ 600 collaborateurs
- > coentreprise The Pasta Food Company créée en Pologne (2011)





TABLE DES MATIÈRES

Ter Beke en bref	5
Table des matières	7
Lettre du Président	9
Notre mission, nos objectifs stratégiques et nos valeurs	10
Focus sur l'entreprise socialement responsable	12
Rapport du Conseil d'Administration	18
Résumé des activités et des résultats du groupe Ter Beke en 2014	18
Principaux événements et évolution des résultats consolidés en 2014	19
Marchés, marketing & développement de produits	20
Operations & supply chain	27
Recherche et Développement	32
Politique sociale	33
Description des risques d'entreprise les plus importants	36
Événements importants après la date du bilan	37
Perspectives 2015	37
Déclaration de gouvernance d'entreprise 2014	38
Généralités	39
Composition et fonctionnement des organes de gestion et des comités	39
Conflits d'intérêts	43
Contrôle externe	43
Protocole relatif aux transactions en titres de Ter Beke	43
Rapport de rémunération	44
Principales caractéristiques du système de contrôle interne et de gestion des risques	47
Autres informations légales	49
Comptes consolidés 2014	50
Comptes de résultat consolidés au 31 décembre 2014 et 2013	52
L'état consolidé du résultat global au 31 décembre 2014 et 2013	52
Bilans consolidés au 31 décembre 2014 et 2013	53
L'état consolidé des variations des fonds propres au 31 décembre 2014 et 2013	54
L'état consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2014 et 2013	55
Méthodes comptables et notes explicatives	56
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA	94
Déclaration des personnes responsables	97
Rapport du commissaire sur les comptes annuels consolidés	98
Information sur la bourse et les actionnaires	100
Calendrier financier	103
Informations de contact	104



LETTRE DU PRÉSIDENT

MESDAMES ET MESSIEURS LES ACTIONNAIRES,

Ceci est le troisième courrier que je vous adresse et le deuxième pendant un exercice sous la responsabilité de Dirk Goeminne et son équipe.

Comme à mon habitude, je ne parlerai pas ici de chiffres ; ceux-ci sont ce qu'ils sont et vous en connaîtrez déjà les grandes lignes lorsque vous lirez ce courrier. L'amélioration de ces chiffres découle de deux facteurs : la performance de l'équipe (partiellement renouvelée) de Ter Beke et des circonstances plus favorables qu'en 2013 où le vent était contraire.

Il est commun d'affirmer dans des rapports annuels que les résultats d'une entreprise découlent surtout de la qualité et de l'engagement des personnes qui y travaillent. Il est moins habituel de pouvoir affirmer, également au nom de votre Conseil d'administration, qu'avec Dirk Goeminne et son nouveau Comité de direction les talents présents chez Ter Beke ont bénéficié de plus d'opportunités suite au partage de nouvelles valeurs, à la mise en place de systèmes greffés sur celles-ci et à l'enrichissement de nombreuses relations internes et externes ; on pourrait dire qu'il s'agit d'un épanouissement collectif et d'une augmentation de la confiance en soi et de l'assertivité.

Ce qui précède s'appuie notamment sur la durabilité une nouvelle fois confirmée de nos relations importantes avec nos actionnaires et sur la rentabilité retrouvée. Il y a un nouvel élan, mais également une nouvelle ambition : approfondir, élargir et augmenter notre offre au consommateur sans aucunement chercher des profits faciles par le biais de matières premières de moindre qualité. Même un marketing onéreux ne peut pas convaincre les consommateurs de ne pas être critiqués sur ce qu'ils ont dans leur assiette.

Cette même attitude critique implique également que ce consommateur souhaite de la diversité, outre de la fiabilité, de la fraîcheur, de la facilité d'utilisation, et également une touche « d'exotisme », ou tout du moins des possibilités de découvrir ou élargir les saveurs.

Ter Beke dispose des moyens nécessaires pour croître sur la base des souhaits de ce consommateur critique et pour développer davantage sa rentabilité financière nouvellement acquise.

Il ne me reste plus qu'à remercier tous ceux qui ont contribué à la performance de 2014 et de faire référence à la principale préoccupation

du « vieux » gourou en management, Charles Handy (dans son nouveau livre sorti cette année) qui dit que les grandes entreprises sont devenues « older, fatter and greedier » (plus vieilles, plus grasses et plus cupides).

Il importe également que Ter Beke ne devienne pas une « grande entreprise », du moins pas dans ce sens.



Louis-H. Verbeke
Président



terbeke

driven by

the zeal for your
everyday meal

TEAMWORK

INTÉGRITÉ

COST LEADERSHIP

NOTRE MISSION

Enthousiasme. Détermination. Drive.
Dévouement. Empressement. Passion.
Honnêteté. Voilà quelles sont nos motivations. Résumées en un mot anglais: ZEAL – autrement dit: zèle.

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.***



ORIENTATION VERS LE CLIENT

ORIENTATION VERS LE RÉSULTAT

OPERATIONAL EXCELLENCE

INNOVATION

SATISFACTION DES CLIENTS

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.



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.



COST LEADERSHIP

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



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.

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 RÉSULTAT

Réaliser les objectifs communs et fixés en agissant efficacement.



INNOVATION

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



ORIENTATION VERS LE CLIENT

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



INTÉGRITÉ

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

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

Importance accordée aux principes de bien-être des animaux.

Ter Beke vise à transformer exclusivement de la viande provenant d'animaux élevés conformément aux **principes de bien-être des animaux**. Nous utilisons de plus en plus la viande d'animaux élevés selon des cahiers des charges spécifiques, comme par exemple les règles AWF (Animal Welfare Foundation) au Royaume-Uni et le label Beter Leven aux Pays-Bas. Nous ne faisons pas uniquement cela pour les produits de nos propres marques, mais nous le promouvons également de manière active lorsque nous produisons pour le compte de nos clients.

Ter Beke s'est prononcé **contre la stérilisation sans anesthésie des cochons** (« castration »). Actuellement, nous menons des études sur l'effet des cochons non-castrés sur la qualité de nos produits. Si possible, nous donnerons la préférence à cette pratique respectueuse des animaux pour nos achats de viande. Pour les produits de nos propres marques, nous nous efforçons d'utiliser des **œufs de poules élevées en liberté**. Pour récompenser notre choix conséquent dans nos produits

Come a casa®, GAIA nous a octroyé le **Good Egg Award®**. Pour les produits pour le compte de tiers aussi, nous promouvons activement l'utilisation d'œufs produits selon les principes du bien-être des animaux.

Conscience de l'impact de nos matières premières sur l'environnement.

Pour les matières premières de viande, Ter Beke préfère la **viande de porc et de volaille, moins polluante pour l'environnement** que la viande de bœuf.

Ter Beke évite l'utilisation d'huile de palme dans la conviction que ceci est plus respectueux de l'environnement et rend nos produits plus sains. Là où l'huile de palme ne peut pas être évitée pour des questions de qualité et de technologie des produits, Ter Beke opte pleinement pour une huile de palme cultivée d'une manière durable reconnue.

Engagement délibéré dans des thèmes sociaux.

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 :

- > la fédération belge de l'industrie alimentaire FEVIA (Federatie Voedingsindustrie – Industrie alimentaire),
- > les fédérations sectorielles belges FENAVIAN (Fédération Belge des Fabricants de Produits de Viandes) et BReMA (Belgian Ready Meals Association),
- > les fédérations sectorielles de coordination pour l'industrie transformatrice de viande CLITRAVI (Centre de Liaison des Industries Transformatrices de Viandes de l'U.E) et pour les plats préparés 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. Nous sommes président de FENAVIAN et des comités technico-scientifiques au sein de FENAVIAN et BReMA, ainsi que du Technical, Legal and Food Safety Committee de CLITRAVI.

Alimentation et Santé.

Nous contribuons activement au développement et à la réalisation du Plan National Nutrition Santé pour la Belgique et d'initiatives similaires à l'étranger, et ce, plus particulièrement en ce qui concerne les objectifs de diminution de sel et des matières grasses (saturées), d'équilibre énergétique et d'augmentation de la part des légumes dans l'alimentation. Nous nous fixons comme objectif de nous distinguer de manière significative sur ce plan. Nous concrétisons notre objectif en modifiant des produits et en développant de nouveaux produits. Tant pour nos marques propres que les marques de distributeur de nos clients.

Un engagement social plus vaste dans la pratique.

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 agroalimentaire belge. Ter Beke a également signé dans ce cadre le « Code de conduite pour des relations équitables entre fournisseurs et acheteurs dans la chaîne agroalimentaire ». Au sein du « groupe de travail sur les cochons » de la concertation de chaîne, nous concrétisons ceci en collaborant activement à un « cahier des charges générique pour la viande porcine belge » mettant davantage l'accent sur la durabilité et la qualité.





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. Certains employés de Ter Beke exercent comme professeur dans l'enseignement supérieur pour leur domaine de compétence. Ils le font par engagement social et souvent de manière non-rémunérée. Fidèle partenaire de la Vlerick Business School, nous promouvons la recherche sur l'entreprise durable et la corporate governance.

2. CLIENTS ET CONSOMMATEURS

Ter Beke mesure régulièrement la **satisfaction de ses clients** et la fait comparer avec les concurrencés dans une étude indépendante. Les points à améliorer sont traduits en objectifs et en actions concrètes.

Tant vis-à-vis des consommateurs que de nos clients finaux, **nous nous montrons joignables et accessibles de différentes manières**. Nous travaillons activement sur l'élimination des causes d'insatisfaction chez nos clients et nos consommateurs. Nous nous engageons à répondre dans un délai prédéfini aux questions et aux éventuelles réclamations.

Tous les sites de production de Ter Beke remplissent les exigences de nos clients en matière de qualité et de sécurité du produit.

Chaque année, nous faisons certifier cela par des audits indépendants et conformes à des normes internationalement reconnues comme IFS et BRC. Nous sommes prêts à passer ces audits à n'importe quel moment et de manière inopinée.

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, exprimée en % de l'apport journalier recommandé (AJR) en nutriments. Ainsi, nous devançons d'éventuelles obligations légales.

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 au cours des dernières années. 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 propres marques sont **exempts d'huile de palme** et nous tentons de convaincre nos clients d'en faire autant pour les produits que nous fabriquons pour eux.

Pour atteindre l'équilibre nutritionnel, nous utilisons également des **ingrédients complets et riches en fibres** comme les légumes.

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 de matières premières ou d'ingrédients d'organismes génétiquement modifiés (OGM) ni d'ingrédients irradiés** dans nos produits.

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

« 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 ».



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 **rétribution honnête** pour leur valeur ajoutée. Nous donnons la préférence à l'**approvisionnement local** et nous l'augmenterons davantage dans les années à venir. 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.

En matière de **durabilité**, nous collaborons **avec des fournisseurs privilégiés** qui démontrent qu'ils sont en mesure de faire des efforts concrets qui répondent 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 partenaires logistiques, cela implique la production d'un rapport annuel sur les initiatives en matière de durabilité. Actuellement, nous préparons cette production de rapports pour tous les fournisseurs importants. Dans un avenir proche, nous souhaitons encore renforcer cela par une validation externe de ces efforts.

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. Nous collaborons avec des fournisseurs qui permettent d'innover en matière de durabilité. Dans ce cadre, Ter Beke a développé des emballages synthétiques qui ont été certifiés par des labels reconnus comme OK Biobased®, OK Compost® et OK Compost Home®.

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. Ter Beke communique de plus en plus sur son engagement et ses résultats en matière d'entreprise socialement responsable (ESR). Dans ce cadre, nous pondérons constamment le degré de détail qui peut être donné et la nécessité de traiter les informations de manière confidentielle dans l'intérêt des actionnaires.

Corporate Governance.

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 petites entreprises cotées à mener une poli-

tique active pour une bonne gestion. En 1978, les administrateurs familiaux de Ter Beke ont invité tous les 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 Governance 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 Governance 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 avons pour ambition de les réduire de 25 % supplémentaires d'ici 2020.

En rapport avec la consommation d'eau, nous **diminuerons également davantage le déversement des eaux usées** et, dans ce cadre, nous visons, en outre, une diminution du taux de pollution tant de l'eau que des boues évacuées.

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.

Nous œuvrons pour diminuer davantage la fraction résiduelle dans l'ensemble des flux de déchets.

Tous nos emballages contribuent au système **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-Bio-based® ». Ils satisfont également aux normes OK Compost Home®.

6. COLLÈGUES

Nous reconnaissons 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. Notre intention: atteindre davantage de parité entre les hommes et les femmes dans notre entreprise.

Nous dialoguons régulièrement avec nos salariés, nous discutons de leurs performances et nous sondons leurs ambitions, leur bien-être et leur satisfaction. Nous développons une politique dans l'esprit d'un bon employeur.

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.

Un environnement sain et sûr pour prévenir les accidents de travail et les absences pour cause de maladie est primordial.

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 analysés. 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 check-list 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 les noix, le lait, les œufs et 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 contrôlées par l'autorité nationale locale (dans ce cas, la VWA - l'autorité des aliments et des denrées - aux Pays-Bas).

> **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.

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

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Récapitulatif des activités
et des résultats consolidés
du groupe Ter Beke en 2014

PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ET ÉVOLUTION DES RÉSULTATS EN 2014

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires total du groupe a baissé en 2014 de 7,5 millions d'EUR (-1,8%), passant de 407,2 millions d'EUR à 399,7 millions d'EUR.

Une optimisation de la gamme de produits a eu lieu dans les deux divisions, incluant

notamment l'arrêt d'un certain nombre de références moins rentables.

Néanmoins, le chiffre d'affaires de la division plats cuisinés a augmenté de 2,2 millions d'EUR (+1,8 %).

Le chiffre d'affaires de la division Charcuterie a baissé de 9,6 millions d'EUR (-3,3 %). Ceci est lié à la décision d'arrêter la production de charcuteries séchées et salées à la filiale de Herstal en date du 31 décembre 2013.

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT

Le REBITDA augmente de 2,9 millions d'EUR (+9,7 %), passant de 30,8 millions d'EUR en 2013 à 33,7 millions d'EUR en 2014.

L'amélioration se poursuit dans les deux divisions qui tirent profit de l'accent accru mis sur la rentabilité de la gamme de produits et sur le contrôle et la réduction poussés des coûts.

Dans la division plats cuisinés, cet effet est renforcé par des ventes plus élevées et par des actions consommateurs spécifiques pour la marque Come a casa®. Cette marque confirme une nouvelle fois sa position dominante de moteur pour les plats cuisinés méditerranéens frais en Belgique.

Les frais hors caisse récurrents en 2014 (17,6 millions d'EUR) ont baissé de 0,4 million d'EUR par rapport à 2013. Ceci a entraîné une augmentation du résultat d'exploitation récurrent (REBIT) de 26,8 %, qui passe de 12,8 millions d'EUR en 2013 à 16,2 millions d'EUR en 2014.

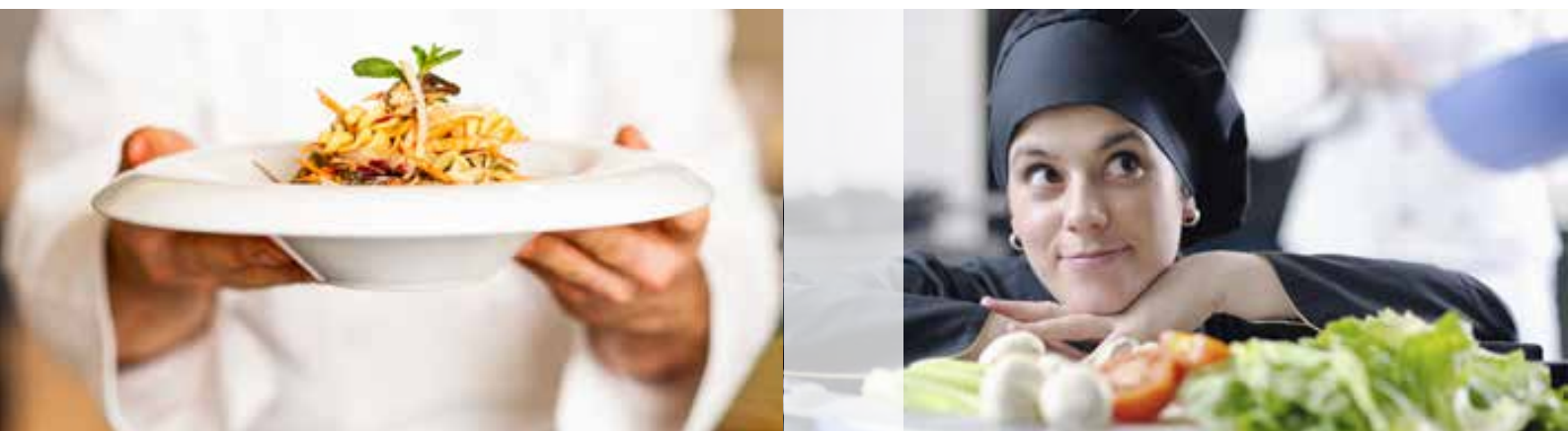
Les frais d'exploitation non-récurrents atteignent 2,3 millions d'EUR en 2014 contre 2,2 millions d'EUR en 2013.

Fin 2013, le groupe a arrêté la production de charcuterie séchée et salée dans la filiale de Herstal. 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), expliquent le résultat EBITDA non-récurrent de -2,2 millions d'EUR en 2013. En 2014, le résultat EBITDA non-récurrent concerne uniquement un certain nombre d'indemnités de licenciement. Pour aucune des deux années, il n'y a de frais hors caisse non-récurrents.

Ceci explique l'augmentation de l'EBITDA de 2,8 millions d'EUR (+9,8 %), passant de 28,6 millions d'EUR en 2013 à 31,4 millions d'EUR en 2014 et également l'augmentation du résultat d'exploitation (EBIT) de 3,2 millions d'EUR (+30,6%), passant de 10,6 millions d'EUR en 2013 à 13,8 millions d'EUR en 2014.





MARCHÉS, MARKETING & DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS

NOTRE INSPIRATION

Ter Beke ambitionne une croissance continue des catégories de charcuterie fine et de plats cuisinés, et cela en étroite collaboration avec ses clients.

Les informations sur les acheteurs et l'innovation sont les principaux facteurs permettant de réaliser cette croissance.

Une recherche continue d'informations sur le comportement d'achat et les attentes de consommation du client permet à Ter Beke d'arriver à une solution pour le client, et en collaboration avec ce dernier, en matière d'assortiment, et de présentation d'offres et de produits dans les points de vente respectifs. Les informations que Ter Beke obtient de l'étude de marché en Europe concernant les attentes de consommation constituent la force motrice derrière une stratégie d'innovation poussée.

Ces informations sont traduites en tendances, pour lesquelles on cherche des solutions pertinentes en équipe.

Les tendances suivantes ont inspiré nos développements en 2014 et continueront de le faire à l'avenir :

Mieux vivre pour moins

L'incertitude économique persistante en Europe continue à entraîner une attitude critique de l'acheteur vis-à-vis des dépenses alimentaires de base. L'excellence de la qualité est une condition de base (« value for money ») pour freiner la tendance descendante dans les dépenses alimentaires. Outre la qualité, Ter Beke propose également des formats de produit adaptés pour contrer le gaspillage alimentaire et répondre à

la composition démographique changeante du consommateur.

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 traditionnelles. 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.

Le grand groupe de familles avec enfants (bien qu'en baisse) constitue le troisième groupe cible pour lequel Ter Beke cherche des solutions innovantes pour répondre à leurs attentes d'achat et d'alimentation spécifiques.

Santé et bien-être

La conscience croissante (également liée à des impulsions externes) et la recherche du consommateur d'aliments naturels obligent Ter Beke à engager un processus d'amélioration constante en matière de recettes. La diminution du sucre, du sel et des matières grasses est une mission chez Ter Beke. Ter Beke veut ainsi contribuer à l'amélioration du bien-être et apporter davantage d'énergie et un meilleur équilibre émotionnel au consommateur.

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

Le consommateur actuel a un besoin croissant de connaître d'une part, l'entreprise derrière ses produits et, d'autre part, la chaîne parcourue par ses aliments. La transparence et la traçabilité des ingrédients offrent une solution en la matière et donnent confiance dans leur produit, la marque et l'entreprise. Entreprendre de manière responsable en respectant le bien-être des animaux et l'environnement sont des valeurs importantes pour Ter Beke.

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. Cette numérisation naissante et toujours plus importante de la société demande une communication adaptée sur les produits et les marques.



« 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 2014 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 prédécoupés et emballés. En 2014, nous constatons une légère baisse du chiffre d'affaires avec une légère baisse du volume. La division a renforcé en 2014 sa position de premier trancheur et préemballer de charcuterie fine au Benelux, malgré la stagnation de l'évolution des ventes de charcuterie préemballée.

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 légère baisse dans la division charcuterie est liée à une tendance de consommation à la baisse pour la plupart des catégories de charcuterie, tant sur nos marchés nationaux qu'internationaux. Les volumes sont sous pression, tant dans les canaux de retail traditionnels que dans le canal traditionnel des boucheries classiques.

Ter Beke réussit quelque peu à freiner cette tendance à la baisse grâce au focus continu sur l'innovation et à la transposition poussée des informations sur l'acheteur dans l'optimisation des présentations des produits dans le point de vente. Outre la révision de la catégorie de charcuterie préemballée dans le canal du retail, Ter Beke a continué en 2014 aussi à investir dans les clients dans le **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®, ainsi que sous les marques de distributeur de différents grossistes.

Certaines des principales réalisations de la division charcuterie en 2014 sont :

> Des lancements de nouveaux produits au sein de la gamme Daniël Coopman®. 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 la Limited Edition Daniël Coopman® en 2013, nous avons lancé en 2014 sous la marque Daniel Coopman® de nouveaux produits



Daniël Coopman

dans les catégories de jambons cuits et de volaille. Nous offrons le support nécessaire avec des affiches et des actions pour le boucher, que ce dernier 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 cette adorable petite abeille et ses amis, qui vivent chaque jour des aventures passionnantes.

Après le lancement réussi au cours des années précédentes de Maya l'Abeille® en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne, en 2014, les ventes ont bénéficié d'un booster supplémentaire grâce à la sortie du nouveau film de Maya dans les cinémas. Le fait de tirer profit de cette occasion avec des produits ludiques pour les enfants et des promotions a eu un impact positif sur les ventes. Les produits du Nain Plop® de Studio 100 connaissent eux aussi une tendance positive en 2014 avec une présence forte, tant dans le canal du retail que dans celui des grossistes.

> **Category management & activités de découpe et d'emballage**: comme le marché de la charcuterie se caractérise par une posi-

tion forte des marques de distributeur de nos clients dans le canal du détail, nous avons encore collaboré activement en 2014 à la gestion de la catégorie charcuterie chez nos partenaires détaillants. Dans ce cadre, nous cherchons, avec les clients et sur la base de l'étude des informations sur l'acheteur, différentes pistes pour dynamiser la catégorie et la rendre plus attrayante pour le consommateur/acheteur toujours plus critique.



DIVISION PLATS CUISINÉS

La division plats cuisinés a commercialisé en 2014 un large assortiment de plats cuisinés méditerranéens réfrigérés, comme les lasagnes, la pizza, la moussaka, et d'autres repas préparés à base de pâtes, comme les spaghettis, les penne et les tagliatelles. Nous les avons commercialisés sous les marques de distributeur de nos clients et sous nos propres marques Come a casa® et Vamos®.

La division confirme également en 2014 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, le taux de distribution de la marque Regionale introduite en 2013 a augmenté.

L'important recul connu de la confiance des consommateurs après la crise de la viande de cheval ne s'est toujours pas entièrement rétabli dans la plupart des pays, ce qui fait que les volumes du portefeuille de lasagnes sont encore inférieurs aux volumes de 2012. Des

activités promotionnelles intensifiées et une communication transparente concernant l'origine des ingrédients de nos lasagnes contribuent au rétablissement de la confiance, bien que ceci prenne plus de temps qu'initialement prévu.

Courant 2014, tous les distributeurs ont réintroduit les produits dans leur assortiment, ce qui fait que le taux de distribution est revenu à son niveau d'avant la crise.

En 2014, nous avons également distribué nos plats cuisinés via des distributeurs locaux **en**

Suisse, en Irlande et au Danemark. En **Suède** aussi, nous avons poursuivi notre développement après un lancement réussi en 2013.

En Irlande, nous avons constitué un co-branding 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 parfaitement aux attentes des consommateurs, ce qui a permis d'enregistrer une belle croissance en Irlande en 2014.

En 2014, nos efforts dans la division des plats cuisinés ont surtout été axés sur l'augmentation de la pénétration et de la fréquence d'achat de cette catégorie.

2015 est placée sous le signe de l'innovation, tant pour les lasagnes que pour les repas à base de pâtes. Ter Beke veut ainsi endosser son rôle de leader du marché et donner de nouvelles impulsions à cette catégorie.

Dans la division des plats cuisinés, nous appliquons résolument, outre une politique multi-

pays, également une politique multi-canaux. Les stratégies commerciales spécifiques pour le canal discount, le canal de la distribution et le canal des grossistes traditionnel permettent à Ter Beke de répondre aux différents besoins des clients et des consommateurs au sein du canal concerné.

En 2014 aussi, le **canal discount en Europe** a enregistré une forte croissance. Cependant, la perte d'un grand contrat de marque de distributeur a entraîné une évolution négative du volume et cet effet négatif perdurera encore en 2015.

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'à la livraison, en parcourant toute la chaîne logistique.

Avec les grossistes, nous renforçons également progressivement notre position dans le canal traditionnel de la boucherie. En Belgique,

Ter Beke œuvre au développement de l'offre de plats cuisinés avec la marque Vamos® et l'innovation est la force motrice dans ce cadre. 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 continuons à renforcer notre position de marché dans le canal classique des bouchers à l'aide d'activités promotionnelles adéquates et d'une collaboration intensive avec les grossistes concernés. Grâce au développement d'un réseau de grossistes, nous parvenons à distribuer notre gamme à l'échelon national.

Sur le **marché portugais**, nous avons réalisé les premières ventes et des investissements sont prévus compte tenu du potentiel de ce marché.

WEIGHT WATCHERS®

La tendance à la baisse de 2013 des produits sous la marque Weight Watchers® n'a pas pu être arrêtée en 2014. Globalement, tous les produits (produits lyophilisés, surgelés, frais...) sous la licence Weight Watchers® connaissent une évolution à la baisse. L'organisation derrière la marque travaille sur un repositionnement et le commercialisera en 2015 en collaboration avec ses partenaires, dont Ter Beke.

Nous voulons ainsi continuer à surprendre le public. La combinaison d'un repositionnement de la marque avec des actions percutantes en magasin, une campagne de communication forte associée à une transposition forte en magasin par notre équipe de terrain motivée et une collaboration constructive avec nos partenaires retail, nous devons réussir à relancer la tendance des plats cuisinés frais.

 **WeightWatchers®**



* Weight Watchers® est une marque commerciale déposée de WW Foods LLC.

COME A CASA®

L'année de la confirmation pour Come a casa®

2014 était entièrement placée sous le signe de la poursuite du regain de la confiance de nos consommateurs après la crise de la viande de cheval. La transparence et le focus sur les ingrédients frais ont été les clés pour retrouver la confiance du consommateur et faire en sorte qu'il croie à nouveau dans la marque et la catégorie.

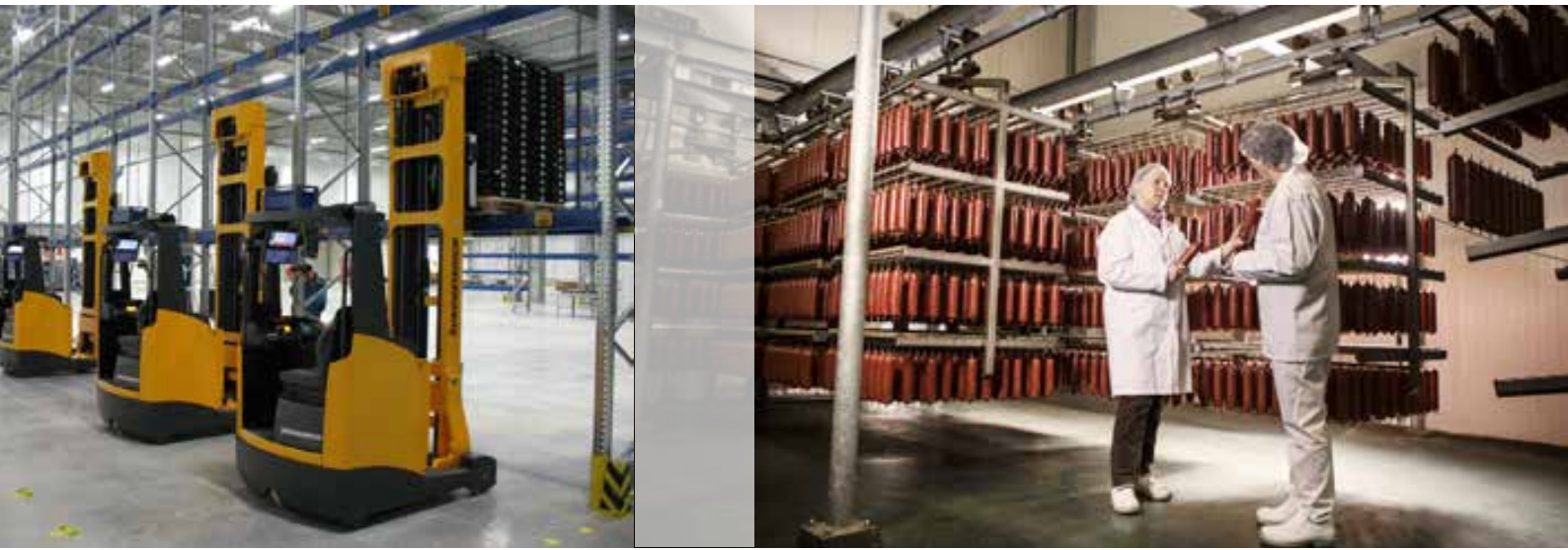
En tant que leader du marché, Come a casa® a de nouveau renforcé sa position au sein du marché méditerranéen et la marque a enregistré une augmentation de sa part de marché sur le marché ouvert. Come a casa® communique de manière ouverte & transparente sur ses produits. En mettant l'accent sur la fraîcheur et les ingrédients naturels.

La gamme Come a casa® a, en outre, été commercialisée via un programme promotionnel fort et équilibré avec des activités de pointe connues : un plat à four gratuit pour l'achat d'une Lasagne bolognaise de 400 g et la promotion de fin d'année avec le champagne.

En 2014, nous nous sommes basés sur l'étude des acheteurs et des consommateurs avec l'équipe NPD et la division marketing shopper pour davantage affiner et optimiser notre concept Come a casa®. Les premiers résultats de ce travail seront visibles en 2015 dans les rayons et dans les produits, e.a. avec un tout

nouveau look & feel de l'emballage en semaine 18 qui mettra davantage l'accent sur le côté naturel, transparent et honnête de la marque. Un élargissement de la gamme avec un certain nombre de produits méditerranéens forts contribuera au soutien du relancement et dynamisera davantage la catégorie. En 2014, de nouvelles tendances, notamment dans le rayon « ultra-frais », ont caractérisé l'évolution générale du rayon « traiteur » au sein des plats cuisinés.





DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET DE PROCESSUS

Le département développement de produits (New Product Development ou NPD) de Ter Beke s'est concentré sur les points suivants en 2014 :

- > expertise culinaire en charcuterie et plats cuisinés,
- > santé,
- > 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.

Nous constatons de plus en plus souvent que les clients veulent utiliser des matières premières qui répondent à des cahiers des charges spécialement rédigés pour eux. Ceci génère évidemment une plus grande complexité dans nos usines de fabrication, mais c'est également une occasion pour

Ter Beke de mettre en avant son orientation vers le client en implémentant parfaitement la multitude de matières premières et en les gérant de manière fluide à travers nos processus.

Tendances.

Avec notre département recherche et marketing, nous suivons les dernières tendances (voir ci-dessus) et testons régulièrement de nouveaux ingrédients. En 2014 aussi, la santé occupe une place centrale. Nous avons réalisé une diminution considérable des taux de sel et de graisses saturées dans nos produits. Pour répondre aux tendances du «snacking» et de «l'indulgence», nous avons également développé en 2014 une gamme complète de produits de snacking au salami.

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. Nous travaillons constamment sur l'optimisation de la qualité de nos produits. En 2014, nous avons surtout mis l'accent en la matière sur nos produits de volaille et de jambon cuit.



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 la majeure 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.

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'oeil ces 5 R.

« 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 ».

Exigences techniques.

Lorsque nous développons de nouveaux emballages, il est évident que nous n'omettons pas les 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 cependant beaucoup plus loin que ce que le législateur prescrit. Il s'agit là d'une part importante de notre stratégie de sécurité alimentaire.

La nouvelle législation, en vigueur depuis fin 2014, relative à la « Food Information to Consumer (FIC) » a obligé Ter Beke à investir beaucoup de temps et de moyens dans la modification des emballages pour les consommateurs.

Reduce.

Nous avons appliqué l'un des 5 R (Reduce) à un nouvel emballage de plat cuisiné en 2014. Nous avons investi dans une machine d'emballage et dans des plateaux en aluminium sur mesure. Nous pouvons ainsi apposer le film directement sur la barquette sans d'abord emballer cette barquette avec un sous-film et ainsi éliminer un composant d'emballage.

Après des tests intensifs, nous sommes passés à l'utilisation d'un film d'emballage plus mince (tant pour les plats cuisinés que pour

les charcuteries emballées), ce qui a entraîné une baisse considérable de sa consommation.

Innovations d'emballage.

La recherche d'innovations pour les emballages est une constante dans notre entreprise. Nous avons lancé plusieurs projets d'innovation très réussis à cet effet, comme le snacking pour la charcuterie, de nouvelles méthodes pour les plats cuisinés et des projets où nous avons appliqué une technique d'impression innovante sur le film d'emballage.

Emballage écologique.

Comme déjà mentionné les années précédentes, Ter Beke travaille déjà depuis longtemps sur un emballage écologique. Résultat ? Un nouvel emballage remportant un score particulièrement élevé sur deux 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 2014) : le consommateur peut composter l'emballage chez lui dans son composteur. Ce dernier point est une première dans notre secteur : un emballage compostable chez soi qui répond à toutes les normes de nos emballages actuels : une bonne barrière anti-oxygène, la sécurité alimentaire, la garantie de conservation...

Recherche.

Nous participons à la recherche via des organisations comme Pack4food (UGent), Flanders Food, Verpakingscentrum Diepenbeek,... et via des séminaires organisés par des fournisseurs. Nous participons à différents trajets VIS. Nous contribuons activement à différents projets cadrant dans la politique d'innovation du Gouvernement flamand. De plus, notre engagement dans des organisations telles que Fost Plus, VAL-I-PAC et des organisations similaires à l'étranger montre que nous prenons notre responsabilité environnementale au sérieux.



OPERATIONS & SUPPLY CHAIN

LOGISTIQUE

En 2014, le coût du carburant est resté stable jusqu'à la fin du troisième trimestre ! À partir d'octobre 2014, les prix du carburant ont commencé à baisser en Europe. Grâce à cette baisse et aux différentes actions d'amélioration menées avec nos partenaires logistiques, en 2014, nous gardons parfaitement sous contrôle le coût relatif du transport par kilogramme vendu.

Maîtriser les coûts.

Il y a toujours des facteurs qui font augmenter les coûts : par exemple davantage de livraisons dans des fenêtres temporelles qui changent quotidiennement, davantage de livraisons le week-end. En 2014, nous les avons une nouvelle fois compensés en adaptant avec le client la fréquence des commandes et des livraisons, en remettant en question les « drop sizes » et, si possible, en augmentant le nombre de livraisons de nuit (moins d'embouteillages, moins de temps d'attente, etc.). En outre, un focus poussé sur la diminution des SKU (stock keeping units) moins rentables, en parfaite concertation avec nos clients, nous a permis de garder les coûts logistiques sous contrôle.

Partenariats.

L'opération lancée en 2013 qui consiste à mettre en place avec nos partenaires logistiques une combinaison globale de stockage et de transport pour chacun de nos principaux marchés a encore été accélérée en 2014 :

En guise de préparation de l'implantation du nouveau système de gestion INFOR M3 (voir ultérieurement dans ce rapport), Ter Beke a entamé une simplification maximale de ses systèmes opérationnels dans ses entreprises de production. Dans ce cadre, nous avons e.a. décidé de mettre progressivement un terme à la « fonction de stockage » de nos entreprises de production.

La totalité du stock produit dans nos sites de charcuterie se trouve à présent chez nos partenaires logistiques sur les différents marchés. Les filiales qui produisent des plats cuisinés suivront ce mouvement au printemps 2015.

Ainsi, la totalité du stock est disponible sur la plate-forme centrale, donc plus près du client final, ce qui nous permet de répondre beaucoup plus rapidement aux demandes rapidement changeantes des clients.

Nous avons à présent 1 point de stockage central pour nos principaux marchés (Belgique, Pays-Bas, Allemagne, France, Royaume-Uni et Espagne) à chaque fois chez notre partenaire logistique qui est chargé tant de l'entreposage que du transport.

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 plus détaillées de service spécifiques aux clients**, sans pour autant perdre de vue le suivi de notre

niveau de service global. Il convient de mentionner que les jours de grève en décembre 2014 ont eu un impact négatif sur notre niveau de service, car tant l'indisponibilité de produits due à une inactivité dans les entreprises de production que l'indisponibilité de transport au cours de cette période

« À partir de 2015, l'ensemble du stock de produits partira depuis une plate-forme centrale afin de pouvoir répondre plus rapidement aux demandes changeantes des clients. »

ont négativement impacté nos performances logistiques !

Alors qu'en 2013, nous avions dû passer en perte un volume anormalement important de **stock de produits finis périmés**, en 2014, nous avons à nouveau réalisé une diminution substantielle en ce qui concerne la quantité de produits et de stock périmé passés en perte. Cette diminution a pu être réalisée grâce à différents plans d'action spécifiques aux clients, à la réduction des SKU et surtout à une réponse meilleure et plus rapide aux commandes très changeantes pendant les promotions.



ACHATS

Après une année 2013 difficile, de nombreux marchés **de matières premières** ont connu une détente considérable au cours du deuxième semestre de 2014.

Les matières premières capitales pour Ter Beke, comme la viande porcine, les produits laitiers (fromage et lait en poudre) et les céréales sont restées stables jusqu'à l'été. À partir de ce moment-là, les prix ont commencé à baisser. L'instauration de l'interdiction d'importation par la Russie en août 2014 était la principale cause de **l'offre excé-**

dentaire sur le marché européen pour un certain nombre de ces matières premières. Tout comme les années précédentes, nous nous étions protégés des fluctuations de prix trop importantes par des accords à long terme avec des fournisseurs pour l'achat de certaines matières premières comme les tomates, les légumes surgelés et autres.

Pour **affûter notre compétitivité** et continuer à garantir des produits finis de qualité à nos clients, le département des achats a développé avec succès un certain nombre de

projets. Il s'agit plus particulièrement d'accords à long terme avec des fournisseurs où le partenariat et la collaboration future ont été mis en avant comme facteurs principaux.

Pour l'achat d'énergie, nous travaillons depuis longtemps avec des entreprises 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 2016 pour l'approvisionnement de **gaz et d'électricité**.

ICT



Pour le département ICT, l'année 2014 était entièrement placée sous le signe du projet WAVE qui inclut **le renouvellement de tous nos processus et systèmes d'exploitation**. Après un trajet d'évaluation approfondi, le pack M3 d'INFOR a été sélectionné à cet effet.

Nous avons l'intention **d'évoluer vers une approche «ERP»** totalement intégrée, mettant l'accent sur la simplification et la structuration de tous nos processus d'exploitation.

Nous avons réuni un groupe de spécialistes internes originaires de tous les différents domaines opérationnels afin qu'ils déroulent ensemble le trajet de changement.

En mars 2014, la définition du «core-model» a été entamée et celui-ci a été validé en juillet.

Le premier «go live», c'est-à-dire celui de la division des plats cuisinés, est à présent en pleine préparation et est prévu pour octobre 2015.

Afin de poser les fondations pour WAVE, une nouvelle configuration de serveur mieux

adaptable a été mise en service courant 2014 et une partie de l'infrastructure client a déjà été remplacée en vue des nouvelles applications qui doivent être lancées courant 2015 (comme le scannage sur le lieu de travail).

Dans le cadre du support communicatif et administratif au sein de ce projet, **PODIO®** a été introduit comme «outil de collaboration», ce qui permet de placer toute la communication et la documentation du projet WAVE au sein d'un seul cadre global.



SITES DE PRODUCTION DE LA DIVISION CHARCUTERIE

Dans la division charcuterie, nous avons investi en 2014 environ 10,1 millions d'EUR en immobilisations corporelles. Comme les années précédentes, l'accent était mis sur

- > une amélioration substantielle de l'efficacité,
- > la poursuite de la mise en œuvre de notre stratégie opérationnelle,
- > une capacité supplémentaire pour nos processus de production et de tranchage,
- > de nouveaux produits et concepts d'emballage.

Optimisation de l'efficacité.

Nous voulons optimiser toujours davantage l'efficacité de nos activités de tranchage dans tous nos sites. Notre installation d'essai à Wijchen, développée en 2013, visant à automatiser entièrement l'emballage des charcuteries tranchées a été soumise à des tests approfondis en 2014. Nous avons mis au point différentes modifications et ajouté un système de vision à l'installation d'essai. En 2015, nous continuerons à tester la nouvelle configuration. Si le succès est au rendez-vous, nous déploierons le concept dans toutes les unités de tranchage du groupe.

Nous continuons à mettre l'accent sur la réduction de nos 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 nouvelles machines à découper (toutes les filiales).

Ter Beke continue également à investir pour automatiser le lavage des récipients, tant pour les emballages des matières premières que pour les emballages utilisés en cours de processus.

Exécution de la stratégie industrielle:

Dans le cadre de l'objectif stratégique du «leadership en matière de coûts», Ter Beke a décidé que l'emballage des produits devait avoir lieu, pour autant que possible, sur le site de production. Le tranchage et l'emballage d'un grand volume de saucisson cuit, initialement prévus à Veurne, a lieu sur une ligne d'emballage entièrement nouvelle sur le site de production de Wommelgem depuis le 2e trimestre. À Waarschoot, une usine de tranchage supplémentaire a été construite au sein du site existant ce qui permet à

présent d'effectuer le tranchage et l'emballage des salamis, ce qui était fait à Veurne jusqu'au quatrième trimestre, à l'usine de production à Waarschoot. Dans nos usines de tranchage aux Pays-Bas aussi, nous continuons à rationaliser le parc de machines/l'assortiment entre les deux filiales.

Capacité supplémentaire.

Quelques nouvelles machines à découper ont augmenté la capacité de notre département de tranchage.

Nouveaux emballages.

En 2014, nous avons installé une toute nouvelle ligne d'emballage à Wommelgem. Nous pouvons ainsi également proposer nos produits de pâté pour le marché anglais dans les nouveaux emballages refermables. Pour répondre à la demande d'emballages refermables plus grands pour les grossistes, nous avons mis en place une toute nouvelle ligne d'emballage à Wijchen, qui a été lancée avec succès sur les marchés néerlandais et belge.

Durabilité.

L'entreprise durable et socialement responsable est un pilier important 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 réaliser une réduction considérable de notre consommation d'énergie.

Les contrats d'audit se terminent fin 2014, mais pour concrétiser davantage notre engagement, nous avons souscrit la nouvelle convention EBO (EnergieBeleidsOvereenkomst ou Convention de politique énergétique) avec le gouvernement flamand pour toutes nos filiales flamandes.

Nous mettrons toutes les mesures convenues dans le cadre de cette EBO en œuvre en 2015.

Réduire le flux de déchets.

Le Sales & Operations Planning Proces intégré fonctionne bien. Après un léger recul en 2013, cette année, nous avons à nouveau

réalisé une baisse considérable de notre flux de déchets. Nous sommes ainsi parvenus à réduire davantage le flux de déchets dans l'ensemble de notre supply chain.

Certification durabilité.

Toutes les filiales de la division charcuterie ont également reçu en 2014 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 2014 un certificat du niveau supérieur de l'IFS (International Food Standard) et du BRC (British Retail Consortium) ».

SITES DE PRODUCTION DE LA DIVISION PLATS CUISINÉS

L'année 2014 a été marquée par la poursuite du redressement des marchés suite à la crise de la viande chevaline, survenue début 2013, qui avait eu un impact particulièrement négatif sur nos activités. La confiance des consommateurs des différents pays que nous servons s'est rétablie progressivement, la demande pour nos produits s'est redressée au point d'en revenir aux volumes d'avant crise à l'exception des prix restés sous pression et nous obligeant de ce fait à redoubler d'efforts afin de maintenir et de développer notre rentabilité.

La concurrence apparue en 2013 est, elle aussi, restée très active, rendant les négociations avec les clients toujours plus ardues, mais nous stimulant ainsi également à davantage de performances.

Le « fil rouge » de toutes nos actions réalisées en 2014, et qui se poursuivra en 2015, a été :

« Tout pour une amélioration continue et durable de la performance globale ! »

En matière de résultats nous pouvons relever les points suivants :

- Les résultats financiers de l'usine de Marche-en-Famenne ont, comme par le passé, été largement supérieurs aux prévisions budgétaires. Pour l'usine de Wange, une amélioration substantielle est intervenue durant les derniers mois de l'année ;
- En matière de niveaux de service, les résultats sont particulièrement brillants tant à Wange qu'à Marche-en-Famenne tout en y intégrant également une excellente performance en termes d'overstocks ;
- La parfaite maîtrise microbiologique de l'usine de Wange est à souligner et résulte d'une collaboration active avec les collègues Marche-en-Famenne ;
- Les résultats en termes de sécurité au travail demeurent aussi très satisfaisants ; l'usine de Wange a confirmé en 2014 les très bons résultats obtenus en 2013, l'usine de Marche-en-Famenne quant à elle progressant aussi de manière significative.

D'un **point de vue environnemental**, diverses initiatives ont été engagées et traduisent notre volonté de nous inscrire dans **le dévelop-**

pement durable dont nous souhaitons partager les objectifs. Nous pouvons souligner, entre autres, les réalisations suivantes :

- Suite aux recommandations formulées en conclusion des audits énergétiques réalisées en 2013 :
 - > L'installation de panneaux photovoltaïques tant à Wange qu'à Marche-en-Famenne qui nous permet de réduire notre dépendance énergétique mais aussi les coûts ;
 - > Avec un objectif identique, l'étude du remplacement de l'éclairage des bâtiments par un éclairage LED est programmée en 2015.
- À Marche-en-Famenne, l'amélioration du traitement des eaux usées grâce à l'extension de la station d'épuration de type physico-chimique par un système biologique. Cet investissement conséquent nous permet d'anticiper les contraintes qui ne cesseront de croître à l'avenir et que nous serons ainsi en mesure de respecter anticipativement.
- La poursuite des efforts visant la réduction systématique des déchets et l'amélioration de leur valorisation.





En matière d'**organisation** nous avons poursuivi et intensifié notre politique de spécialisation de nos deux usines. Le site de Wange ne devant plus produire qu'un seul type de produit, l'usine de Marche-en-Famenne concentrant quant à elle la complexité. Ce redéploiement des productions, avec un important investissement en matière d'amélioration de l'efficacité, nous a conduits à un redéploiement du personnel puisque +/- 40 personnes employées à Wange se sont vues proposer une fonction à Marche-en-Famenne. Nous nous devons de souligner le volontariat du personnel puisqu'un accord a été signé dans ce sens avec leurs représentants permettant cette relocalisation et donc le maintien de l'emploi du personnel engagé au niveau global.

Grâce à cette hyperspécialisation des usines, la poursuite du déploiement des techniques de Lean Manufacturing se poursuit et s'intensifiera pour permettre la réalisation de cette amélioration continue et durable recherchée.

Dans le domaine des **Ressources Humaines**, une initiative importante est à retenir, elle est à mettre en rapport avec le plan de redéploiement engagé. Un système de parrainage particulièrement important a été mis en place et développé en concertation entre les deux usines ; l'objectif étant la réussite à 100 % des transferts des personnes venant de Wange à

leur nouveau poste de travail à Marche-en-Famenne. Pour cela un effort particulier d'accueil a été réalisé, tant au niveau des postes de travail que des parrains préparés à leur nouveau rôle. Un plan de suivi systématique est également mis en place et permettra ce très haut taux de réussite des formations.

En conclusion, l'année 2014 a de nouveau été marquée par des résultats très encourageants, par de nombreuses initiatives traduisant, entre autres, l'esprit entrepreneurial de nos deux usines, mais aussi leur volonté de mettre en place la culture de notre Groupe: **travail d'équipe, orientation vers le résultat, innovation, orientation vers le client et intégrité.**

C'est dans cet esprit que nous sommes confiants pour faire de 2015 une excellente année poursuivant en cela les très bons résultats acquis en 2014.



RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

RECHERCHE DE BASE

Les connaissances qui découlent de notre recherche de base soutiennent tant nos activités opérationnelles à court terme que nos projets d'innovation à moyen et long terme.

Notre acquisition de connaissances tente de répondre aux questions suivantes, entre autres:

- > comment optimiser davantage la qualité et la fonctionnalité des matières premières et des ingrédients?
- > comment innover davantage en matière de transformation et d'emballage tout en

préservant le goût et les valeurs nutritionnelles de nos produits?

- > quel est le rôle de nos produits dans l'alimentation et la santé de nos consommateurs?
- > comment davantage anticiper les nouveaux risques dans la chaîne alimentaire et comment les tenir à l'écart de nos produits et de nos activités?
- > comment davantage améliorer la qualité de nos produits afin qu'ils répondent encore mieux aux attentes des consommateurs?

> comment augmenter la facilité d'utilisation (convenience) de nos produits?

> comment pouvons-nous contribuer à la protection et/ou à l'amélioration du bien-être des animaux qui sont notre matière première principale?

> 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 y parvenons par le biais d'accords de collabo-

ration 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 scientifique fondamentale en modules de construction génériques, en plates-formes de produit et de technologie. Celles-ci 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 développe-

ment constituent une activité de groupe basée sur les principes suivants: une synergie maximale entre les différents domaines de connaissance; un usage optimal des domaines de connaissance; et un suivi de toutes les connaissances acquises et de toutes leurs applications.



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 2014 nous avons continué de rendre notre organisation plus performante. Une entreprise stable, pouvant réagir aisément et soupagement 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 2014 dans chaque site de production, y compris Marketing & Sales et services du Groupe. Car des collaborateurs 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 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.

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 génériques (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.

« 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. »

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

RECRUTEMENTS

En 2014, 33 nouveaux collaborateurs ont été recrutés avec un contrat à durée indéterminée. En 2014, l'effectif total a baissé de 1.664 à 1.576 équivalents plein-temps (y compris

le nombre moyen d'intérimaires), d'une part, en optimisant un certain nombre de processus internes, d'autre part, grâce à une part inférieure d'intérimaires. L'effectif total en équivalents

plein-temps au 31 décembre 2014 était :

(y compris le nombre moyen d'intérimaires)

Emploi	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	1.784	1.770	1.818	1.790	1.742	1.664	1.576

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 alimen-

taire, la qualité, l'hygiène, la sécurité, l'ergonomie... Et sur les changements constants de législation et de réglementation 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.



ÉQUILIBRE 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, 20 pour cent des ouriers et 23 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.



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

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.

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.





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

Risque de crédit.

Les clients et les factures 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 si ces systèmes 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

Après la date du bilan, il n'y a pas eu d'événements qui ont un impact notable sur les résultats tels qu'ils figurent dans ce rapport annuel.

PERSPECTIVES 2015

En 2015, le groupe continuera à mettre un accent accru sur la rentabilité de la gamme de produits et sur le contrôle et la réduction poussés des coûts. À Opole, le groupe poursuit le démarrage de nouveaux contrats/clients. Pour 2015, nous ne prévoyons pas

que la coentreprise fournira déjà une contribution positive au résultat consolidé.

Le groupe estime que, sous réserve de circonstances imprévues sur le marché, le résultat de 2015 dépassera celui de 2014.





Déclaration de gouvernance
d'entreprise pour 2014

GÉNÉRALITÉS

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 Governance Code 2009. Elle comporte les informations factuelles sur la politique de corporate governance de Ter Beke en 2014, 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 gestion,

- > le fonctionnement des organes de gestion,
- > 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 Governance est publiée sur www.terbeke.com. Nous y expliquons notre position par rapport aux dispositions du Corporate Governance Code 2009.

Et nous y décrivons également d'autres pratiques de corporate governance que nous appliquons en plus du Corporate Governance 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 Governance Code 2009 que nous n'avons pas appliquées en 2014.

COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GESTION ET DES COMITÉS

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution dans la composition, ainsi que la composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2014, les assemblées et les présences en 2014.

Nom	Type **	Fin de mandat	Comités *	25/féu	13/juin	25/août	24/oct	4/déc
Louis-H. Verbeke, Président (1)	NE	2016	CRN	x	x	x	x	x
Frank Coopman (2)	NE	2018		x	x	x		
Dominique Coopman	NE	2018		x	x	x	x	
Ann Coopman **	NE	2018*						x
Eddy Van der Pluym	E	2016		x	x	x	x	x
Willy Delvaux (3)	I	2014	CRN	x				
Thierry Balot (4)	I	2017	CA	x	x	x	x	
Jules Noten (5)	I	2018	CA - CRN	x	x	x		x
Ann Vereecke (6)	I	2018	CRN		x	x	x	x
Guido Vanherpe (7)	I	2019*	CA	x		x	x	x
Dirk Goeminne (8), Administrateur Délégué	E	2018		x	x	x	x	x

Réprésentant permanent de: (1) SPRL Louis Verbeke (2) SA Holbigenetics jusqu'au 1^{er} décembre 2014 (3) SPRL Delvaux Transfer jusqu'au 28 mai 2014

(4) SA Sparaxis (5) Comm. V. Lemon (6) SPRL Ann Vereecke depuis le 28 mai 2014 (7) SPRL Guido Vanherpe (8) SA Fidigo

*CA = Comité d'Audit CRN = Comité de Rémunération et de Nomination** E=Exécutif NE=Non-Exécutif I=Indépendant

* Sous réserve de (re)nomination par l'Assemblée Générale

** depuis le 1^{er} décembre 2014

Mandats honoraires: Daniël Coopman Président d'honneur, Prof. Dr. L. Kymperis † Administrateur d'honneur.



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 Governance 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 décembre 2014, le Conseil a décidé de lancer une nouvelle procédure d'évaluation. Celle-ci est à présent terminée.

Nominations/renominations.

> Le 28 mai 2014, l'Assemblée Générale a renommé Dominique Coopman et la SA Holbigenetics, représentée en permanence par Frank Coopman, comme administrateur pour une durée de 4 ans. L'Assemblée Générale du 28 mai 2014 a également renommé Comm. V. Lemon, représentée en permanence par Jules Noten, comme administrateur indépendant (articles 524 et 526ter du Code des sociétés). La renomination est valable pour quatre ans. Elle

s'achèvera lors de l'Assemblée Générale de 2018. 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 Governance du groupe. Pour finir, l'Assemblée Générale du 28 mai 2014 a nommé la SPRL Ann Vereecke, représentée en permanence par Ann Vereecke, comme administrateur indépendant (articles 524 et 526ter du Code des sociétés). La nomination est valable pour quatre ans. Elle s'achèvera lors de l'Assemblée Générale de 2018. Cette nomination a eu lieu après évaluation par, et sur recommandation du, Comité de Rémunération et de Nomination.

> Le 4 décembre 2014, la SA Holbigenetics, représentée en permanence par Frank Coopman, a déposé son mandat d'administrateur avec effet immédiat. Le comité d'administration a décidé, en application de l'article 15 des statuts, de nommer Ann Coopman pour reprendre le mandat d'administrateur vacant jusqu'à l'Assemblée Générale du 28 mai 2015. Le Conseil d'Administration propose d'entériner cette nomination temporaire et la nomination définitive d'Ann Coopman à l'Assemblée Générale du 28 mai 2015. La nomination serait valable pour la durée restante du

mandat de la SA Holbigenetics et prendrait par conséquent fin lors de l'Assemblée Générale de 2018.

> Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 28 mai 2015 de renommer la BVBA Guido Vanherpe, représentée en permanence par Guido Vanherpe, comme administrateur indépendant (articles 524 et 526ter du Code des sociétés). La renomination à proposer sera valable quatre ans. Elle s'achèvera lors de l'Assemblée Générale de 2019. Cette nomination aura lieu après évaluation par, et sur recommandation du, Comité de Rémunération et de Nomination.

Si l'Assemblée Générale du 28 mai 2015 approuve les propositions de nomination du Conseil d'Administration, Ter Beke sera en conformité avec la loi du 28 juillet 2011 relative à la présence de femmes au Conseil d'Administration.



Ann Coopman a 53 ans, elle est mariée et maman de 4 enfants. Elle a suivi une formation de Secrétariat de direction et d'Étude des marchés/Distribution. Son premier emploi était celui d'assistante marketing chez Volvo Cars Belgium, puis elle s'est mise à son compte en occupant différentes fonctions de soutien à l'administration et aux projets pour la Vlerick Business School, la Vlaamse Strategievereniging, entre autres. Entre-temps, elle s'investit déjà depuis 20 ans dans la politique locale (dont 14 années comme échevin) et depuis 2009, elle occupe la fonction de bourgmestre à Waarschoot.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration comptait deux comités actifs en 2014 : 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 Governance 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 Governance.

Comité d'Audit

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité d'Audit au 31 décembre 2014, les réunions et les présences en 2014.

Tous les membres du Comité sont des administrateurs indépendants et possèdent une connaissance approfondie de la gestion finan-

cière. Le Comité s'est réuni régulièrement en présence du commissaire.

Le Comité d'Audit conseille le Conseil d'Administration pour

- > les résultats annuels 2013,
- > les résultats semestriels 2014,

- > le contrôle interne,
- > le risk management du groupe,
- > 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.

	Réunions 2014 (X = présent)			
	25/féu	24/aur	25/août	27/nou
Thierry Balot*	x	x	x	x
Jules Noten	x	x	x	x
Guido Vanherpe		x	x	x

* Président

Comité de Rémunération et de Nomination

Le tableau ci-dessous présente la composition du Comité de Rémunération et de Nomination au 31 décembre 2014, les réunions et les présences en 2014.

	Réunions 2014 (X = présent)	
	25/féu	24/aur
Louis-H. Verbeke *	x	x
Willy Delvaux**	x	x
Ann Vereecke***		
Jules Noten	x	x

* Président **jusqu'au 28 mai 2014 ***depuis le 28 mai 2014

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

- > les rémunérations des membres de la direction et le 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 rapport de rémunération et le commente lors de l'Assemblée Générale. Le Comité évalue régulièrement son propre règlement et son propre fonctionnement.



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 au 31 décembre 2014 :

- > SA Fidigo, représentée en permanence par Dirk Goeminne, président / Administrateur Délégué
- > Sagau Consulting BVBA, représentée en permanence par Christophe Bolsius, directeur commercial (depuis le 1^{er} décembre 2014)
- > BVBA WiDeCo, représentée en permanence par Wim De Cock, directeur opérations Charcuterie
- > Marc Lambert, directeur opérations Plats Cuisinés

- > Dirk De Backer, directeur human resources (depuis le 1^{er} décembre 2014)
- > René Stevens, CFO du groupe

Fonctionnement. Le Comité de Direction s'est réuni toutes les deux semaines en 2014, 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 2014. Le conseil utilise pour ce faire des paramètres quantitatifs et qualitatifs.



Le 1^{er} décembre 2014, Christophe Bolsius, représentant permanent de Sagau Consulting BVBA, a endossé la fonction de directeur commercial du groupe.

Christophe Bolsius a 45 ans, il a 4 enfants et vit à Sint-Niklaas.

Il a déjà acquis une très grande expérience dans l'industrie alimentaire : il a travaillé successivement pour Oetker, Imperial, FrieslandCampina, dans différentes fonctions Sales & Marketing. En 2009, il a accepté une fonction de management général chez FrieslandCampina Belgium. En 2014, il est entré chez Douwe Egberts Master Blenders à Grimbergen, pour reprendre le poste de General Manager Retail Belgium pour finalement rejoindre Ter Beke à partir du 1^{er} décembre 2014 en tant que directeur commercial.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

Conseil d'Administration

En 2014, aucun conflit d'intérêts (dans le sens de l'article 523 du Code des sociétés) n'a été signalé au Conseil d'Administration.

En outre, il n'y a pas eu de transactions avec des parties liées dans le sens de l'annexe 2

de la charte de Corporate Governance du groupe.

Comité de Direction

En 2014, 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 Governance du groupe.

CONTRÔLE EXTERNE

L'Assemblée Générale du 30 mai 2013 a renommé Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.u.v.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 2014 181 mille EUR pour

les services d'audit à Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.u.v.e. CVBA et aux personnes avec lesquelles Deloitte Bedrijfsrevisoren BV o.u.v.e. CVBA est liée. Pour les services non-audit, nous avons payé en 2014 153 mille EUR.

PROTOCOLE RELATIF AUX TRANSACTIONS EN TITRES DE TER BEKE

Le Protocole de Ter Beke régit les transactions en titres de Ter Beke (annexe 3 de la charte de Corporate Governance 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 2014 POUR DÉVELOPPER LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET FIXER LES RÉMUNÉRATIONS ET LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLIQUÉE

Procédure de rémunération :

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

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

Le niveau de rémunération pour les membres du Conseil d'Administration pour l'exercice 2014 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 2014 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 2014, celle-ci se montait à 16.000 EUR. Le Président touche une rémunération fixe complémentaire de 49.000 EUR. Les membres des comités au sein du Conseil d'Administration ont en outre droit à une rémunération annuelle fixe pour leur affiliation à un ou plusieurs comités. Un membre du Comité d'Audit reçoit ainsi une rémunération annuelle de 4.000 EUR, un membre du Comité de Rémunération et de Nomination reçoit 3.000 EUR, le président du Comité d'Audit reçoit une rémunération annuelle de 8.000 EUR et le président du Comité de Rémunération et de Nomination reçoit une rémunération annuelle de 5.000 EUR.

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

La rémunération du CEO se compose d'une rémunération de base et d'une rémunération

variable annuelle. La rémunération des membres du management exécutif employés par le groupe se compose en principe d'une rémunération de base, d'une rémunération variable annuelle, d'une voiture de société, d'une carte de carburant et éventuellement d'autres composants de rémunération comme les pensions et les assurances, le tout 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, le REBIT, 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. Pour 2014, il s'agissait du volume,

du REBIT et du ROCE. À partir de 2014, 20 % de la rémunération variable pour les membres du management exécutif, hormis le CEO, sont attribués sur base des objectifs individuels à réaliser.

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 rémunéra-

tion 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 2014, le Conseil a décidé de ne pas constituer une provision.

La politique de rémunération du groupe ne sera pas modifiée substantiellement en 2015 ni les deux exercices suivants.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS DES ADMINISTRATEURS NON EXÉCUTIFS ET DES MEMBRES DU MANAGEMENT EXÉCUTIF EN LEUR QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EN EUR)

Les rémunérations des membres du Conseil d'Administration (tant les administrateurs exécutifs que non exécutifs et indépendants – voir plus bas) pour l'exercice de leur mandat d'administrateur en 2014 peuvent être résumées comme suit :

	Mandat Administrateur	Mandat CRN	Mandat CA	Total
SPRL Delvaux Transfer (Willy Delvaux)	6.666,67	1.250,00	- (1)	7.916,67
SA Sparaxis (Thierry Balot)	16.000,00	-	8.000,00	24.000,00
SPRL Louis Verbeke	65.000,00	5.000,00	-	70.000,00
Comm. V. Lemon (Jules Noten)	16.000,00	3.000,00	4.000,00	23.000,00
SA Holbigenetics (Frank Coopman)	10.000,00	-	- (2)	10.000,00
Dominique Coopman	16.000,00	-	-	16.000,00
SA Fidigo (Dirk Goeminne)	16.000,00	-	-	16.000,00
Eddy Van der Pluym	16.000,00	-	-	16.000,00
SPRL Guido Vanherpe	16.000,00	-	4.000,00	20.000,00
SPRL Ann Vereecke	9.333,33	1.750,00	(3)	11.083,33
Ann Coopman	6.000,00		(4)	6.000,00
Total	193.000,00	11.000,00	16.000,00	220.000,00

(1) jusqu'au 28 mai 2014 (2) jusqu'au 1^{er} décembre 2014 (3) depuis le 28 mai 2014 (4) depuis le 1^{er} décembre 2014



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 (René Stevens, Wim De Cock, Marc Lambert, Christophe Bolsius (à partir du 1^{er} décembre 2014), Eddy Van der

Pluym et Dirk De Backer (à partir du 1^{er} décembre 2014) se montait pour 2014 (coût total pour le groupe, hors rémunération du mandat d'administrateur Ter Beke SA):

	CEO	Autres membres du management exécutif ***
Rémunération de base	484.000,00	1.641.410,64
Rémunération variable (liquide-annuel)	119.467,51	116.090,15
Pensions*	NA**	79.579,49
Autres assurances	NA**	5.223,61
Autres avantages (voiture de société)	NA**	46.622,57

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

*** Les indemnités de préavis pour Annie Vanhoutte et Asadelta Consulting VOF incluses.

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 2014 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 2014 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 de préavis pour la SA Fidigo, Eddy Van der Pluym, la BVBA WiDeCo (Wim De Cock) et Sagau Consulting BVBA (Christophe Bolsius) sont de 12 mois, les délais de préavis pour Marc Lambert, Dirk De Backer 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 Governance 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 apparentées qui n'impliquent pas de conflits d'intérêts légaux (annexe 2 de la charte de Corporate Governance).
- > 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 Governance) et avons nommé un compliance officer qui veille au respect des règles en matière d'**abus de marché** (voir plus haut).
- > Le management exécutif a, en concertation avec le Comité d'Audit et l'auditeur interne, élaboré un plan d'action pour l'installation d'un certain nombre de contrôles qui n'étaient pas encore en place dans quelques-unes des filiales du groupe pour certaines raisons précises (reprise, déménagement, etc.)
- > Pour les principaux risques, nous souscrivons des **contrats d'assurance** adéquats.
- > Le groupe applique une **politique de hedging** afin de maîtriser les risques de change.
- > Certaines autres pratiques de maîtrise des risques que nous mettons en œuvre sont mentionnées dans la description des principaux risques (voir plus haut).

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

- > Les règlements internes du Conseil d'Administration, le Comité d'Audit et du Comité de

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

- > Les résultats financiers du groupe et des divisions sont rapportés mensuellement par le département financier et discutés au sein du Comité de Direction. Le Comité de Direction rapporte par trimestre les résultats du groupe et des divisions au Conseil d'Administration. Les résultats du premier semestre et les résultats annuels sont rapportés au préalable par le Comité de Direction au Comité d'Audit, où ils sont discutés en présence de l'auditeur interne et de l'auditeur externe. Ces résultats sont ensuite présentés pour approbation au Conseil d'Administration et publiés dans le format exigé par la loi.
- > Nous publions en interne et en externe un planning des obligations de rapport périodique que nous avons vis-à-vis du marché financier.
- > Nous avons mis en œuvre un planning clair pour les rapports financiers à tous les niveaux de l'entreprise, afin de pouvoir

répondre correctement et à temps à toutes les obligations légales en la matière.

- > Nous avons élaboré une politique claire pour protéger les données financières et leur accès, ainsi qu'un système de back-up et de conservation de ces données.
- > Le département financier utilise un manuel détaillé décrivant tous les principes et procédures comptables applicables pour les parties concernées.
- > Nous avons mis en œuvre les principaux contrôles du cadre COSO II en matière d'affaires financières.

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



AUTRES INFORMATIONS LÉGALES

STRUCTURE DE L' ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2014

Le 31 décembre 2014, Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres (le 31 décembre 2013,

Ter Beke SA ne possédait pas d'actions propres).

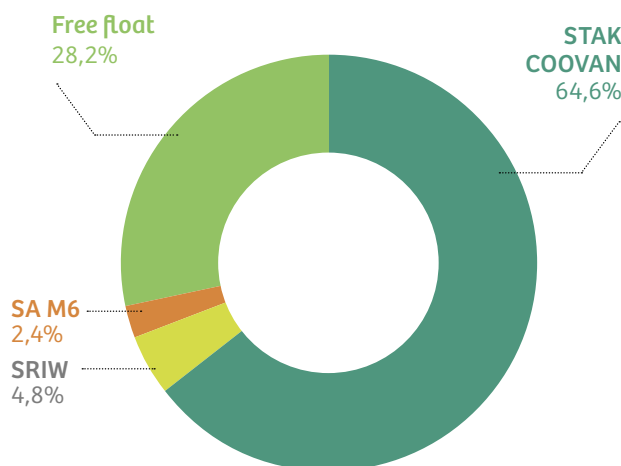
TRANSPARENCE

Au 12 juin 2014, nous avons reçu l'avis de participation au capital de Ter Beke SA suivant

(application des dispositions légales en matière de transparence des participations à des

entreprises cotées en bourse) :

STAK COOVAN : 64,6 % - SA M6 : 2,4 %



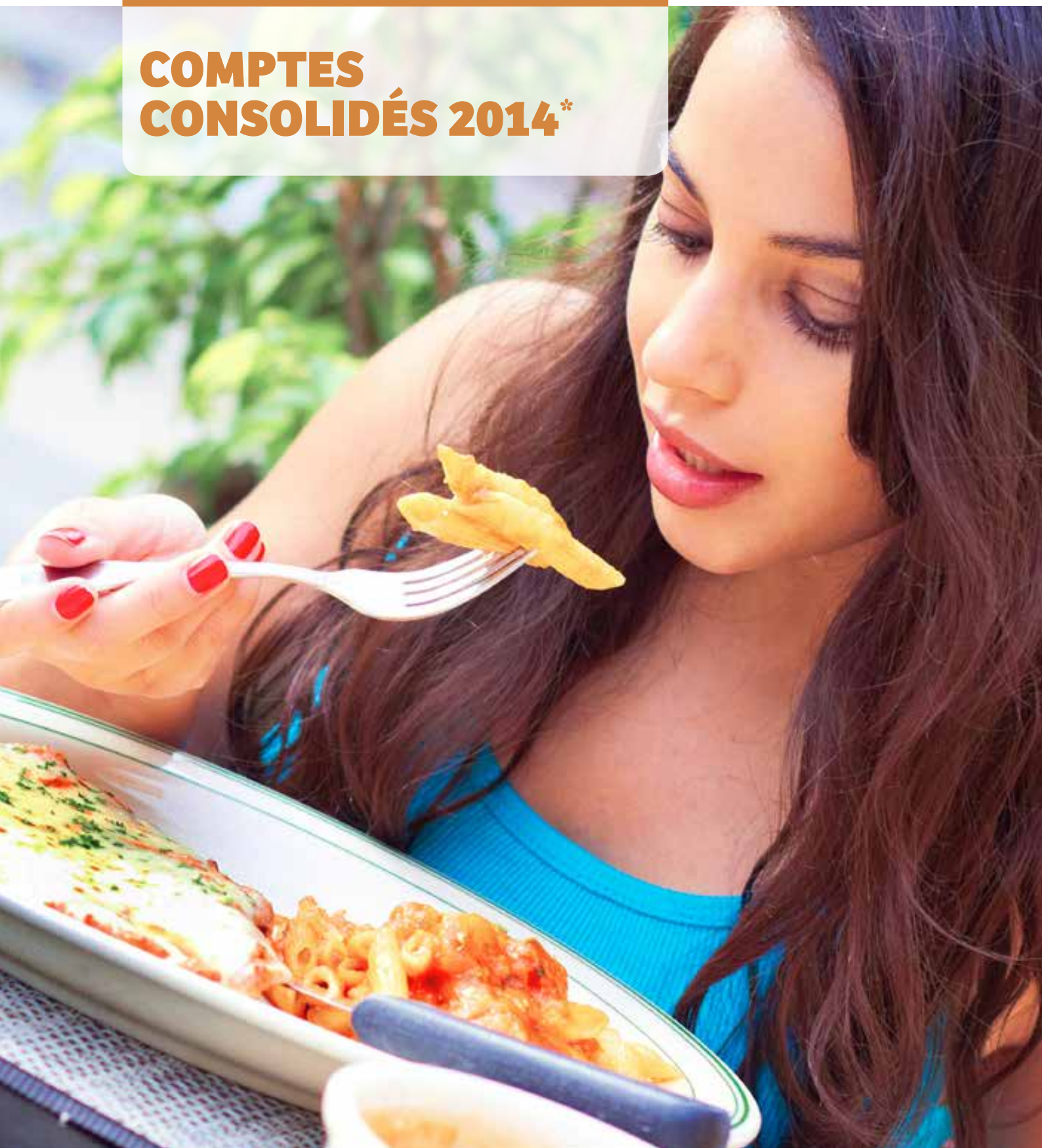
Le groupe a été informé que la STAK Coovan et M et Mme Coopman-De Baedts ont fait une notification en vertu de l'article 74§6 de la loi du 1er avril 2007

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

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 Governance du groupe).
- > L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 28 mai 2014 a habilité le Conseil d'Administration de Ter Beke SA à augmenter le capital social de la société, dans les limites du capital autorisé. Cette augmentation doit s'effectuer aux conditions de l'article 607 du Code des sociétés. Cette habilitation est octroyée pour une période de trois ans à partir du 18 juin 2014.
- > L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 28 mai 2014 a habilité le Conseil d'Administration pour acheter des actions de la société pour le compte de la société, conformément à l'article 620 du Code des sociétés. 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 octroyée pour une période de trois ans à partir du 18 juin 2014..

COMPTES CONSOLIDÉS 2014*



Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2014 et 2013	52
L'état consolidé du résultat global au 31 décembre 2014 et 2013	52
Bilans consolidés au 31 décembre 2014 et 2013	53
L'état consolidé des variations des capitaux propres au 31 décembre 2014 et 2013	54
L'état consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2014 et 2013	55
Méthodes comptables et notes explicatives	56
Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA	94

(*) Tous les montants en milliers d'EUR sauf indication contraire.

Comptes de résultats consolidés au 31 décembre 2014 et 2013

	Note	2014	2013
Chiffre d'affaires	4	399.730	407.202
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	5	-217.703	-227.339
Services et biens divers	6	-75.465	-76.448
Frais de personnel	7	-76.001	-75.258
Amortissements	15-16	-17.503	-18.065
Réductions de valeur et provisions	8	-71	61
Autres produits et charges d'exploitation	9	857	445
Résultat d'exploitation	10	13.844	10.598
Produits financiers	11	231	441
Frais financiers	12	-1.633	-1.983
Résultat d'exploitation après frais financiers nets		12.442	9.056
Impôts	13	-3.637	-2.743
Résultat après impôts avant résultat des sociétés mises en équivalence		8.805	6.313
Résultat des sociétés mises en équivalence		-673	-111
Bénéfice de l'exercice		8.132	6.202
Bénéfice ordinaire par action	33	4,69	3,58
Bénéfice dilué par action	33	4,69	3,58

La SA Ter Beke est directement et indirectement propriétaire à 100 % de toutes les filiales totalement consolidées (voir la note 35). La part du Groupe dans le résultat est ainsi également de 100 %.

L'état consolidé du résultat global au 31 décembre 2014 et 2013

	2014	2013
Bénéfice de l'exercice	8.132	6.202
Autres éléments du résultat (repris en fonds propres)		
Autres éléments du résultat recyclables ultérieurement en résultat		
Ecart de conversion	-49	-114
Couverture de flux de trésorerie	-220	0
Autres éléments du résultat non-recyclables ultérieurement en résultat		
Réévaluations du passif net au titre des prestations définies	-281	-384
Impôts différés liés	95	0
L'état consolidé du résultat global	7.677	5.704

Bilans consolidés au 31 décembre 2014 et 2013

	Note	2014	2013
Actif			
Actifs non courants		140.926	144.493
Goodwill	14	35.204	35.204
Immobilisations incorporelles	15	3.415	2.145
Immobilisations corporelles	16	88.021	92.341
Coentreprise selon la méthode de mise en équivalence	17	3.675	4.688
Prêts à la coentreprise	18	500	0
Créances d'impôts différées	20	0	0
Autres créances à long terme	18	111	115
Créances à long terme portant intérêts	19	10.000	10.000
Actifs courants		91.799	96.183
Stocks	21	20.297	24.306
Créances commerciales et autres	22	60.777	64.966
Trésorerie et équivalents de trésorerie	23	10.725	6.911
Total de l'actif		232.725	240.676
Passif			
Fonds propres	24	102.815	99.489
Capital et primes d'émission		53.191	53.025
Réserves		49.624	46.464
Participations ne donnant pas le contrôle		0	0
Passif d'impôts différé	20	6.670	7.532
Dettes à long terme		38.547	41.353
Provisions	25	2.288	1.962
Emprunts à long terme	26	36.259	39.391
Autres obligations à long terme		0	0
Dettes à court terme		84.693	92.302
Emprunts à court terme	26	14.032	18.343
Dettes commerciales et autres	27	57.578	60.540
Dettes sociales		10.946	10.372
Passif d'impôts		2.137	3.047
Total du passif		232.725	240.676

L'état consolidé des variations des capitaux propres au 31 décembre 2014 et 2013

	Capital	Capital réserves	Primes d'émission	Bénéfices réservés	Ecart de conversion	Total	Nombre d'actions
Solde au 1er janvier 2013	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
Augmentation capital						0	
Réserve des actions propres						0	
Dividende				-4.331		-4.331	
Résultat de l'exercice				8.132		8.132	
Autres éléments du résultat étendu de la période				-406	-49	-455	
Résultat étendu de la période				7.726	-49	7.677	
Mouvements via les réserves							
- Résultat des actions propres				-20		-20	
Solde au 31 décembre 2014	4.903	0	48.288	49.795	-171	102.815	1.732.621

L'état consolidé des flux de trésorerie au 31 décembre 2014 et 2013

	2014	2013
Exploitation		
Résultat d'exploitation	13.844	10.598
Adaptions pour:		
- Amortissements et réductions de valeur spéciales des immobilisations	17.503	18.065
- Changements des réductions de valeur	2	1
- Changements des provisions	69	-62
- Plus-values sur la réalisation d'actifs immobilisés	-60	303
Modification du fonds de roulement opérationnel net		
- Modification du stock	4.009	1.010
- Modification des créances commerciales et autres	4.162	573
- Modification des dettes commerciales et autres	-3.774	-1.992
- Modification d'autres postes	73	-15
Trésorerie issue de l'exploitation	35.828	28.481
Impôts payés	-5.392	-2.512
Trésorerie nette issue de l'exploitation	30.436	25.969
Activités d'investissements		
Revenus provenant de la vente d'immobilisations corporelles	86	1.944
Investissements en immobilisations incorporelles	-1.755	-671
Investissements en immobilisations corporelles	-11.260	-10.807
Investissements nets en immobilisations financières	4	16
Prêts à la coentreprise	-500	-1
Investissement emprunt aux parties tiers	0	0
Reprise des filiales	0	0
Dépenses nettes en investissements	-13.425	-9.519
Activités de financement		
Recettes liées à l'émission d'actions	-20	80
Recettes liées à la souscription de nouveaux emprunts	10.900	18.250
Païement d'un dividende aux actionnaires	-4.334	-4.334
Intérêts payés (via le compte de résultat)	-1.441	-1.729
Remboursement d'emprunts	-18.342	-26.318
Remboursement de dettes liées à un leasing financier	-1	-20
Autres moyens financiers / (dépenses)	41	186
Trésorerie nette issue des activités de financement	-13.197	-13.885
Modification nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	3.814	2.565
Trésorerie au début d'exercice	6.911	4.346
Trésorerie en fin d'exercice	10.725	6.911

Méthodes comptables et notes explicatives

1. RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX PRINCIPES D'ÉVALUATION

DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Ter Beke SA (« l'Entité ») est une entité domiciliée en Belgique. Les comptes annuels consolidés de l'Entité reprennent l'entité Ter Beke SA et ses filiales (ci-dessous appelées solidairement « le Groupe »). Les comptes annuels consolidés ont été approuvés par le Conseil d'administration pour publication le 26 février 2015. Les comptes annuels consolidés ont été établis conformément aux

dards (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 APPLICABLES À L'EXERCICE OUVERT À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2014

- IFRS 10 *États financiers consolidés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRS 11 *Partenariats* (applicable 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* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IAS 27 *États financiers individuels* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IAS 28 *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 *États financiers consolidés et informations à fournir - Sociétés d'investissement* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Amendements à IAS 32 *Instruments financiers : présentation - Compensation d'actifs et de passifs financiers* (applicable 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* (applicable 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* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)



NORMES ET INTERPRÉTATIONS ÉMISES, MAIS PAS ENCORE APPLICABLES À L'EXERCICE OUVERT À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2014

- IFRS 9 *Instruments financiers et les amendements liés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018, mais non encore adoptés au niveau européen)
- IFRS 14 *Comptes de report réglementaires* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen). Le management et le Conseil d'Administration n'ont pas encore finalisé l'analyse. Par conséquent, l'éventuel impact ne peut pas encore être estimé.
- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} février 2015)
- Améliorations aux IFRS (2011-2013) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2015)
- Améliorations aux IFRS (2012-2014) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 *Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 11 *Partenariats – Acquisition d'une participation dans une entreprise commune* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 *Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 16 et IAS 41 *Immobilisations corporelles et actifs biologiques – Plantes productrices* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 19 *Avantages au personnel – Cotisations des employés* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2014, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 27 *États financiers individuels – Méthode de la mise en équivalence* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- IFRIC 21 *Taxes* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 17 juin 2014). 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 35.

Filiales reprises dans la consolidation suivant la méthode intégrale

Les filiales sont celles sur lesquelles Ter Beke SA exerce un contrôle. Ter Beke SA exerce un contrôle sur une participation si Ter Beke SA est exposée à, ou a des droits sur, des recettes variables en vertu de son implication dans les participations et dispose de la possibilité d'influencer ces recettes par son pouvoir sur la participation. Un tel contrôle est supposé exister si Ter Beke SA détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote de l'entité. Pour évaluer le contrôle, un investisseur prend en compte tant ses droits de vote

potentiels que les droits de vote potentiels détenus par d'autres parties pour déterminer s'il exerce un pouvoir. Les droits de vote potentiels sont des droits d'acquisition de droits de vote dans une participation, comme les droits qui découlent d'instruments ou d'options convertibles, y compris les contrats à terme. Ces droits de vote potentiels sont uniquement pris en compte s'il s'agit de droits matériels. Les facteurs suivants sont également pris en considération pour déterminer le contrôle :

- le but et l'intention de la participation ;
- quelles sont les activités pertinentes et la manière dont les décisions relatives à ces activités sont prises ;
- si les droits de l'investisseur lui permettent de diriger les activités pertinentes de manière continue ;
- si l'investisseur est exposé à, ou a des droits sur, des recettes variables en vertu de son

implication dans la participation ; et

- si l'investisseur dispose de la possibilité d'utiliser son pouvoir sur la participation pour influencer l'ampleur des recettes de l'investisseur.

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 35.

Coentreprises

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

équivalence. La société élimine les résultats nets entre la coentreprise et le groupe Ter Beke. Le 22 juin 2011, Ter Beke et les actionnaires de Stefano Toselli ont créé une coentreprise 50/50 à Opole (Pologne). Cette coentreprise, appelée Pasta Food Company, produira et commercialisera des lasagnes et des repas à base de pâtes en Europe centrale et de l'Est. Comme la Pasta Food Company est comptabilisée via la méthode de la mise en équivalence, seuls 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 2014 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 2014 et 2013 aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu.

DEVICES 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 polo-

nais. 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:

1 euro est égal à	2014	2013
Libre sterling		
Cours de clôture	0,7789	0,8366
Cours moyen	0,8074	0,8492
Zloty polonais		
Cours de clôture	4,2732	4,1515
Cours moyen	4,1822	4,1978

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.



IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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

Recherche et Développement

Les coûts des activités de recherche visant à acquérir de nouvelles connaissances scientifiques ou technologiques sont repris en charge dans le compte de résultats, au moment où ils surviennent. Les coûts des activités de développement, par lesquelles les découvertes de la recherche sont appliquées à un plan ou un projet lié à la fabrication de produits

et à la mise en place de processus nouveaux ou substantiellement améliorés, sont repris au bilan, pour autant que le produit ou le processus soit techniquement et commercialement réalisable et que le groupe dispose de moyens suffisants pour sa réalisation. 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 2014 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 2014 et 2013, les autres immobilisations incorporelles consolidées de Ter Beke n'étaient constituées que de logiciels informatiques.

Amortissements

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

Les pourcentages d'amortissement appliqués sont :

Recherche et Développement	33,3 %
Logiciels informatiques	20 %
Brevets	10 %

GOODWILL

On parle de goodwill lorsque le coût d'un regroupement d'entreprises à la date de reprise dépasse les intérêts du groupe dans la juste valeur nette des actifs identifiables, passifs et passifs conditionnels de la partie reprise. Un goodwill est initialement repris comme actif à son coût et est ensuite évalué à son coût, diminué des éventuelles pertes de valeur spéciales cumulées.

L'unité génératrice de trésorerie à laquelle 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 good-

will 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 s'il est vraisemblable que des avantages économiques futurs en découleront pour le groupe et que ces coûts peuvent être déterminés de

manière fiable. Tous les autres coûts de réparation et d'entretien sont 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 néces-

saires 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 charge 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'excepti-

tion 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 instruments de fonds propres, les modifications de la juste valeur imputable aux variations de change sont comptabilisées dans le compte de résultats.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

Obligations financières et instruments de fonds 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 dépassements 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).

Dérivés

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

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

Il existe trois types de relations de couverture:

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

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

Si la couverture d'une transaction future attendue conduit à la reprise d'un actif ou d'un passif financier, les pertes ou les bénéfices associés à l'instrument financier dérivé qui a été directement traité en fonds propres sont transférés au compte de résultats dans la même période ou dans des périodes durant lesquelles l'actif acquis ou le passif encouru influence le compte de résultats. Si on s'attend à ce qu'une (partie d'une) perte traitée directement en fonds propres ne sera pas recouvrable durant une ou plusieurs périodes futures, la partie supposée non recouvrable sera transférée au compte de résultats. Pour les couvertures qui ne conduisent pas à la reprise d'un actif ou d'un passif, les montants repris 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 dérivés qui ont été considérés et qualifiés comme une couverture de juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats, avec toute modification de la juste valeur de l'actif ou du passif couvert imputable au risque couvert.

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

Les couvertures d'investissements nets dans des entités étrangères sont traitées d'une manière comparable à la couverture de flux de trésorerie. La partie de la perte ou du 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 dérivés qui ne peuvent pas être classés comme couverture de flux de trésorerie (selon IAS 39) sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultats.

Dérivés qui ne peuvent pas être classés comme couvertures

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

Rachat d'actions propres

Si le groupe rachète ses actions, le montant versé, y compris les coûts directs allouables, est traité comme une réduction des fonds propres. 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 provision est comptabilisée si :

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

Le montant repris comme provision doit

représenter la meilleure évaluation des dépenses exigées pour liquider le passif existant à la date du bilan.

Lorsque l'impact est important, les provisions sont déterminées par l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus auxquels est appliqué un taux d'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 provision 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 provision n'est créée pour les charges portant sur les activités normales du groupe. Une provision pour des contrats déficitaires est constituée lorsque les avantages économiques pour le groupe sont inférieurs aux coûts immédiats associés à la contre-prestation 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 immé-

diatement comptabilisées dans le compte de résultats.

La législation belge requiert que l'employeur garantisse un taux de rendement minimum pour les régimes à cotisations définies. Ainsi, à proprement parler, ces régimes correspondent donc à des régimes à prestations définies, qui nécessiteraient l'application de la méthode des unités de crédit projetées pour déterminer la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies. L'IASB a néanmoins reconnu que le traitement comptable de ces 'régimes à cotisations définies' conformément à la méthodologie actuelle applicable aux régimes à presta-

tions définies était problématique (cf. IFRS Staff Paper concernant « Research project: Post-employment benefits » de septembre 2014). En tenant également compte de l'incertitude liée à l'évolution future du taux de rendement minimum garanti applicable en Belgique, la Société a adopté une approche rétrospective par laquelle les engagements nets au titre de ces régimes de retraite comptabilisés au bilan sont évalués sur base de la somme des écarts positifs, pour chaque participant individuel du régime, entre les réserves minimum garanties et les cotisations cumulées sur base des taux de rendement effectif à la date de clôture (c.-à-d. les engagements nets au titre des régimes de retraite sont déterminés sur base du déficit évalué à sa valeur intrinsèque, le cas échéant). La différence entre cette approche rétrospective et la méthode prospective des unités de crédit projetées provient du fait que les engagements au titre de ces régimes de retraite seraient calculés comme la valeur actualisée des bénéfices projetés, en supposant que les taux de rendement minimaux actuels soient encore toujours applicables.

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 comptabili-

sées 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 plans 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 actuaire qualifié suivant la méthode des unités de crédit projetées. Le taux d'escompte utilisé est égal au rendement à la date du bilan des obligations à haute solvabilité d'une durée résiduelle comparable au terme des obligations du groupe. Le montant comptabilisé dans le compte de résultats comprend le coût 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.

Paielements 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 proviennent principalement des écarts entre les valeurs comptables des actifs et passifs du bilan et la base imposable de ces actifs et passifs. Le montant des impôts différés est basé sur les hypothèses concernant la réalisation de la valeur comptable des actifs et passifs, pour lesquelles on utilise le taux de taxation connu à la date du bilan.

Un actif d'impôts différés n'est comptabilisé que s'il est suffisamment certain que le crédit d'impôt et les pertes fiscales non utilisées

pourront être compensés dans l'avenir par des 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:

- (a) le groupe a transféré à l'acheteur les risques et avantages liés à la propriété des marchandises;
- (b) le groupe ne conserve pas sur les marchandises le contrôle ou la gestion de fait habituellement réservés au propriétaire;
- (c) le montant du produit peut être déterminé de manière fiable;
- (d) il est vraisemblable que les avantages économiques portant sur la transaction bénéficieront au groupe; et
- (e) les coûts déjà engagés ou encore à engager portant sur la transaction peuvent être évalués de manière 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 reportées à une période ultérieure que si elles répondent à la définition d'un actif.

Achats : Les achats de marchandises, de matières premières et auxiliaires, et de services sont comptabilisés au prix d'ac-

quisition, 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 2014 comprennent l'Entité et 20 filiales consolidées sur lesquelles l'Entité exerce

son contrôle (note 35). Les comptes annuels consolidés pour l'exercice 2013 comprennent les mêmes 20 filiales consolidées.



3. RAPPORTS PAR SECTEUR ET INFORMATION GÉOGRAPHIQUE

Ter Beke est un groupe alimentaire spécialisé dans le développement, la production et la vente de charcuterie et de plats cuisinés frais en Europe. Le groupe Ter Beke employait 1.576 personnes à la fin 2014 (1.664 personnes à la fin 2013) (équivalents à plein temps au 31 décembre 2014 et nombre moyen d'intérimaires pour 2014). La structure du management du groupe et les systèmes de rapport internes et externes sont conçus conformément à ces activités.

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

- > Le secteur d'activité « Charcuterie » développe, produit et vend une gamme de charcuterie 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 comprennent l'actif et le passif appartenant directement

au secteur, y compris l'actif et le passif pouvant être raisonnablement attribués au secteur. L'actif et le passif d'un secteur sont mentionnés hors impôts. L'actif et les dettes par secteur comprennent les immobilisations incorporelles, le goodwill, les immobilisations corporelles et les éléments du capital d'exploitation opérationnel. Tous les autres actifs et dettes n'ont pas été alloués aux secteurs d'activité et sont repris comme « non alloués ». Les actifs et les dettes par secteur sont proposés pour élimination des positions entre les secteurs. Des conditions conformes au marché sont appliquées pour les prix de transfert entre les secteurs. Les 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 65 % du chiffre d'affaires (2013 : 64 %). 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.

Comme le chiffre d'affaires entre les deux secteurs n'est pas important, le groupe a choisi de ne rapporter que le chiffre d'affaires extérieur.

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

	2014			2013		
	Charcuterie	Plats cuisinés	Total	Charcuterie	Plats cuisinés	Total
Compte de résultats du secteur						
Chiffre d'affaires du secteur	280.410	119.320	399.730	290.008	117.194	407.202
Résultat du secteur	11.404	6.835	18.239	9.026	4.601	13.627
Résultats non alloués			-4.395			-3.029
Coût net de financement			-1.402			-1.542
Impôts			-3.637			-2.743
Résultat des sociétés mises en équivalence			-673			-111
Résultat consolidé			8.132			6.202
Bilan du secteur						
Actifs du secteur	96.522	26.355	122.877	97.345	30.298	127.643
Actifs non alloués			18.049			16.850
Total des actifs consolidés			140.926			144.493
Passif du secteur	52.792	23.409	76.201	55.940	24.825	80.765
Passifs non alloués			156.524			159.911
Total du passif consolidé			232.725			240.676
Autres informations						
Investissements du secteur	10.138	1.656	11.794	6.795	3.136	9.931
Investissements non alloués			2.683			720
Total des investissements			14.477			10.651
Amortissements et frais hors caisse du secteur	11.019	5.575	16.594	11.636	5.590	17.226
Amortissements et frais hors caisse non alloués			980			778
Total des amortissements et frais hors caisse			17.574			18.004

DONNÉES CLÉS PAR RÉGION GÉOGRAPHIQUE

Vente aux tiers	2014	2013
Belgique	166.025	172.089
Pays-Bas	155.309	155.888
Royaume-Uni	24.089	25.244
Allemagne	29.016	29.545
Autres	25.291	24.436
	399.730	407.202
Actifs par région	2014	2013
Belgique	165.914	168.196
Pays-Bas	45.649	50.077
Autres	21.383	22.403
	232.946	240.676
Investissements par région	2014	2013
Belgique	12.728	8.984
Pays-Bas	1.743	1.664
Autres	6	3
	14.477	10.651
Actifs non courants	2014	2013
Belgique	100.409	100.049
Pays-Bas	19.875	23.585
Autres	10.861	10.859
	131.145	134.493

4. PRODUITS PROVENANT DE LA VENTE DE MARCHANDISES

	2014	2013	%
Ventes de marchandises	399.730	407.202	-1,8%

Le chiffre d'affaires total du groupe a baissé en 2014 de 7,5 millions d'EUR (-1,8 %), passant de 407,2 millions d'EUR à 399,7 millions d'EUR. Une optimisation de la gamme de produits a eu lieu dans les deux divisions, incluant

notamment l'arrêt d'un certain nombre de références moins rentables. Néanmoins, le chiffre d'affaires de la division plats cuisinés a augmenté de 2,2 millions d'EUR (+1,8 %).

Le chiffre d'affaires de la division Charcuterie a baissé de 9,6 millions d'EUR (-3,3 %). Ceci est lié à la décision d'arrêter la production de charcuteries séchées et salées à la filiale de Herstal en date du 31 décembre 2013.

5. MARCHANDISES, MATIÈRES PREMIÈRES ET PRODUITS AUXILIAIRES

	2014	2013
Achats	213.229	226.334
Variation des stocks	4.474	1.005
Total	217.703	227.339

6. SERVICES ET BIENS DIVERS

	2014	2013
Intérimaires et personnes mises à disposition de l'entreprise	9.844	9.564
Entretiens et réparations	10.545	11.045
Frais marketing et ventes	16.775	17.895
Frais de transport	13.821	13.839
Energie	8.224	9.077
Loyer	5.869	5.788
Autres	10.387	9.240
Total	75.465	76.448

Le compte « Autres » inclut, e.a., les frais pour des conseillers, des frais de bureau et des frais d'assurances.

7. FRAIS DE PERSONNEL

Les frais de personnel s'élèvent en 2014 à 76.001 mille EUR, contre 75.258 mille EUR en 2013.

Les frais de personnel sont ventilés comme suit :

	2014	2013
Salaires et traitements	51.595	51.474
Cotisations sociales	16.970	16.933
Autres frais de personnel	7.436	6.851
Total	76.001	75.258
Effectif total en équivalents temps plein (excl. intérimaires)	1.357	1.434

8. RÉDUCTIONS DE VALEUR ET PROVISIONS

	2014	2013
Réductions de valeur	2	1
Provisions	69	-62
Total	71	-61

9. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

	2014	2013
Récupération des coûts liés aux salaires	583	1.167
Récupération des coûts logistiques	110	119
Subsides	17	161
Bénéfice sur la vente d'actifs	65	74
Récupération d'assurances	203	123
Moins-values	-5	-378
Impôts locaux	-963	-1.338
Indemnisations	372	188
Autres	475	329
Total	857	445

10. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	2014	2013	%
Bénéfice d'exploitation	13.844	10.598	30,6%
Résultat d'exploitation non courant	2.330	2.159	7,9%
Bénéfices d'exploitation courants	16.174	12.757	26,8%



Le REBITDA augmente de 2,9 millions d'EUR (+9,7 %), passant de 30,8 millions d'EUR en 2013 à 33,7 millions d'EUR en 2014.

L'amélioration se poursuit dans les deux divisions qui tirent profit de l'accent accru mis sur la rentabilité de la gamme de produits et sur le contrôle et la réduction poussés des coûts.

Dans la division plats cuisinés, cet effet est renforcé par des ventes plus élevées et par des actions consommateurs spécifiques pour la marque Come a casa®. Cette marque confirme une nouvelle fois sa position dominante de moteur pour les plats cuisinés méditerranéens frais en Belgique.

Les charges récurrents non-décaissées en 2014 (17,6 millions d'EUR) ont baissé de

0,4 million d'EUR par rapport à 2013. Ceci a entraîné une augmentation du résultat d'exploitation récurrent (REBIT) de 26,8 %, qui passe de 12,8 millions d'EUR en 2013 à 16,2 millions d'EUR en 2014.

Les frais d'exploitation non-récurrents atteignent 2,3 millions d'EUR en 2014 contre 2,2 millions d'EUR en 2013.

Fin 2013, le groupe a arrêté la production de charcuterie séchée et salée dans la filiale de Herstal. Les frais de cette cessation, à concurrence de 0,7 million d'EUR, avec quelques autres frais 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 frais uniques dans le cadre de la crise de la viande de cheval (-0,4 million d'EUR),

expliquent le résultat EBITDA non-récurrent de -2,2 millions d'EUR en 2013. En 2014, le résultat EBITDA non-récurrent concerne uniquement un certain nombre d'indemnités de licenciement. Pour aucune des deux années, il n'y a de charges non-décaissées non-récurrents.

Ceci explique l'augmentation de l'EBITDA de 2,8 millions d'EUR (+9,8 %), passant de 28,6 millions d'EUR en 2013 à 31,4 millions d'EUR en 2014 et également l'augmentation du résultat d'exploitation (EBIT) de 3,2 millions d'EUR (+30,6 %), passant de 10,6 millions d'EUR en 2013 à 13,8 millions d'EUR en 2014.

11. PRODUITS FINANCIERS

	2014	2013
Revenus d'intérêts	206	191
Ecart de change positifs	0	164
Autres	25	86
Total	231	441

12. FRAIS FINANCIERS

	2014	2013
Charges d'intérêts sur les emprunts	1.205	1.491
Charges d'intérêts sur le leasing	121	139
Ecart de change négatifs	18	0
Frais bancaires	116	99
Réévaluation des instruments financiers	39	0
Autres	134	254
Total	1.633	1.983

13. IMPÔTS

	2014	2013
Impôts sur le résultat		
Exercice	4.440	3.668
Exercices précédents	59	27
Impôts latents		
Effet d'écarts temporaires	-862	-952
Impôts totaux en compte de résultats	3.637	2.743

Le taux d'imposition en Belgique se monte à 33,99 % (33,99 % en 2013).

Pour les autres pays, les taux d'imposition utilisés sont ceux en vigueur dans ces pays.

RAPPORT ENTRE LA CHARGE D'IMPOSITION ET LE PROFIT COMPTABLE

	2014	2013
Profit comptable avant impôts	12.442	9.056
Impôts aux taux d'imposition belge	4.229	3.078
(2014: 33,99 % et 2013: 33,99 %)		
Effet des différents taux d'imposition des sociétés étrangères	-637	107
Effet des dépenses fiscalement non déductibles	462	526
Actifs et passifs d'impôts différés en résultat	0	-13
Réalisation d'actifs d'impôts différés non reconnus avant	-194	-361
Déduction de l'intérêt notionnel	-372	-393
Autres effets	149	-201
Charge fiscale réelle	3.637	2.743
Taux fiscal effectif	29,2%	30,3%

14. GOODWILL

	2014	2013
Goodwill		
Début de l'exercice	36.944	36.944
Acquisitions	0	0
Cessions et désaffectations	0	0
Ecart de conversion	0	0
Fin de l'exercice	36.944	36.944
Réductions de valeur spéciales		
Début de l'exercice	1.740	1.740
Perte de valeur spéciale	0	0
Cessions et désaffectations	0	0
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 2014, ce goodwill se monte à 29.096 mille EUR (2013 : 29.096 mille EUR) pour la charcuterie et à 6.108 mille EUR (2013 : 6.108 mille EUR) pour les plats cuisinés.

L'analyse « impairment » susmentionnée est basée sur :

- l'évaluation budgétaire pour l'année suivante des flux de trésorerie opérationnels propres de chaque secteur distinct. Cette évaluation budgétaire résulte d'une analyse détaillée de toutes les évolutions connues et estimées du chiffre d'affaires, des marges et des coûts, adaptée à l'environnement commercial de chaque secteur, avec une recherche d'équilibre entre l'audace et le réalisme.

- ces flux de trésorerie sont extrapolés sur 5 ans, compte tenu :

- > De la croissance moyenne du chiffre d'affaires du groupe Ter Beke ces 10 dernières années. Ce pourcentage (+1,9 %) (2013 : 2,2 %) 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 5^{ème} année est extrapolé par prudence sur un avenir sans croissance.
- > Tous ces flux de trésorerie sont actualisés sur base du coût moyen pondéré du capital après impôts (WACC) de 6,73 % (2013 : 7,23 %). Le calcul est basé sur un ratio fonds propres/dettes souhaité de 35/65 (2013 : 35/65), un taux d'imposition moyen de 29 % (2013 : 29 %), un rendement sur fonds propres de 8,6 % (2013 : 9,5 %) et un coût brut pour les fonds de tiers de 4,7 % (2013 : 4,3 %). 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 150 %) 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 de 1 %, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable chute de 25 % dans la charcuterie et de 17 % dans les plats cuisinés. Pour une chute de la marge EBITDA sur les ventes de 1 % à chaque fois, cette différence diminue respectivement de 24 % et 11 %. Pour une réduction de la croissance du chiffre d'affaires de 1 % à chaque fois après 2014, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable chute de 21 % dans la charcuterie et de 17 % dans les plats cuisinés. Lorsque les 3 paramètres susmentionnés évoluent simultanément de 1 % dans le sens négatif, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable baisse de 58 % dans la charcuterie et de 38 % dans les plats cuisinés. Lorsque les 3 paramètres susmentionnés évoluent simultanément de 1 % dans le sens positif, la différence entre la valeur recouvrable estimée et la valeur comptable augmente de 131 % dans la charcuterie et de 76 % dans les plats cuisinés.

15. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	2014			2013		
	Software	Coûts de développement	Total	Software	Coûts de développement	Total
Valeur d'acquisition						
Début de l'exercice	15.096	156	15.252	15.528	156	15.684
Extension du périmètre de consolidation			0			0
Acquisitions	2.261		2.261	671		671
Cessions et désaffectations			0	-1.103		-1.103
Transferts d'une rubrique à une autre			0			0
Fin de l'exercice	17.357	156	17.513	15.096	156	15.252
Amortissements						
Début de l'exercice	13.003	104	13.107	13.319	52	13.371
Extension du périmètre de consolidation			0			0
Amortissements *	939	52	991	787	52	839
Cessions et désaffectations			0	-1.103		-1.103
Fin de l'exercice	13.942	156	14.098	13.003	104	13.107
Valeur comptable nette	3.415	0	3.415	2.093	52	2.145

En 2014 et 2103, aucune charge complémentaire pour les activités de développement n'a été activée.
L'augmentation en 2014 découle des investissements dans un nouveau pack ERP.



16. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2014	Terrains et bâtiments	Installations, machines et équipement	Mobilier et matériel roulant	Leasing	Autres	Actifs en construction	Total
Valeur d'acquisition							
Début de l'exercice	93.775	217.473	2.791	280	81	576	314.976
Extension du périmètre de consolidation							0
Acquisitions	1.408	10.772	13			22	12.215
Cessions et désaffectations		-1.469	-82				-1.551
Transferts d'une rubrique à une autre	2	481				-483	0
Ecart de conversion							0
Fin de l'exercice	95.185	227.257	2.722	280	81	115	325.640
Amortissements							
Début de l'exercice	55.497	163.414	2.477	276	81	0	221.745
Extension du périmètre de consolidation							0
Amortissements *	2.567	14.050	116	4			16.737
Cessions et désaffectations		-1.447	-81				-1.528
Ecart de conversion							0
Fin de l'exercice	58.064	176.017	2.512	280	81	0	236.954
Réductions de valeur spéciales							
Début de l'exercice	0	0	0	0	0	0	0
Extension du périmètre de consolidation							0
Dotations *							0
Reprises *							0
Cessions et désaffectations							0
Fin de l'exercice	0	0	0	0	0	0	0
Subsides nets en capital							
Début de l'exercice	368	514	8	0	0	0	890
Extension du périmètre de consolidation							0
Nouvelles attributions							0
Autres							0
Amortissements *	-39	-186					-225
Fin de l'exercice	329	328	8	0	0	0	665
Valeur comptable nette au 31 décembre 2014	36.792	50.912	202	0	0	115	88.021

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 désaffectations	-4.280	-5.404	-82				-9.766
Transferts d'une rubrique à une autre		1.200				-1.200	0
Ecart 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 désaffectations	-1.554	-5.229	-82				-6.865
Ecart 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 désaffectations	-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

Dans le cadre de l'accord de reprise des branches d'activité Pronto, Les Nutons et l'Ardennoise 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. En 2014, le groupe a investi pour 14,5 millions d'EUR. Les investissements concernent surtout la poursuite des investissements dans l'efficacité et les adaptations structurelles sur les différents sites du groupe.

Les bâtiments et les terrains de Binet SA d'un montant de 4,5 millions d'EUR ne sont plus utilisés pour les activités d'exploitation.

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) :

Compte de résultats abrégé	2014	2013
Produits d'exploitation	19.586	80
Charges d'exploitation	-25.068	-1.076
Résultat financier	-117	44
Résultat avant taxes	-5.599	-952
Résultat net	-5.599	-952
Bilan résumé	2014	2013
Immobilisations corporelles	90.009	45.329
Créances diverses	5.603	4.279
Trésorerie et équivalents de trésorerie	603	14.419
Total de l'actif	96.215	64.027
Fonds propres	33.315	38.920
Emprunts à long terme	45.889	16.720
Emprunts à court terme	17.011	8.387
Total du passif	96.215	64.027

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.

Au 31 décembre 2014, Ter Beke a octroyé un prêt non privilégié de 500 mille EUR dans le cadre du financement des investissements de la Pasta Food Company.

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. Au cas où la banque ferait appel à cette garantie, le groupe dispose d'un droit de préemption pour l'achat de la ligne de

production de la Pasta Food Company au prorata de sa part.

Il n'y a pas de restrictions sur le transfert de fonds depuis la coentreprise vers les partenaires de la coentreprise.

18. AUTRES CRÉANCES À LONG TERME

	2014	2013
Créance Pasta Food Company	500	0
Créances et cautions au comptant	111	115
Total	611	115

Au 31 décembre 2014, Ter Beke a octroyé un prêt non privilégié de 500 mille EUR dans le cadre du financement des investissements de la Pasta Food Company. Ce prêt est porteur d'intérêts à un taux conforme au marché.

19. CRÉANCES 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.

	2014	2013
Créances 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 :

	2014	2013
Dettes	-55	-40
Immobilisations corporelles	6.910	7.590
Créances	801	817
Provisions	-570	-419
Pertes reportées déduites d'autres postes	-416	-416
(Actifs et) passifs d'impôts différés	6.670	7.532

En 2014, le groupe n'a pas reconnu pour 9.003 mille EUR (9.098 mille EUR en 2013) d'actifs d'impôts différés sur les pertes fiscalement reportables et 252 mille EUR (252 mille EUR en 2013) 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. À partir de 2011, la partie non utilisée de l'intérêt notionnel de l'année ne sera plus reportable.

21. STOCKS

	2014	2013
Matières premières et produits auxiliaires	13.092	16.369
En cours de fabrication	3.039	2.796
Produits finis	3.985	5.026
Marchandises	181	115
Total	20.297	24.306

22. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES

	2014	2013
Créances commerciales	52.713	56.999
TVA à réclamer	1.953	1.880
Impôts à réclamer	484	288
Comptes de régularisation	1.287	1.550
Intérêts à recevoir	12	11
Vidanges	4.291	4.138
Autres	37	100
Total	60.777	64.966

Nos créances commerciales ne portent pas d'intérêts.

Le nombre moyen de jours de crédit commercial s'élève à 48 jours pour le groupe (2013 : 51 jours). Ce nombre de jours est déformé à cause d'un important chiffre d'affaires au quatrième trimestre des deux années.

En 2014, aucune réduction de valeur sur créances commerciales n'a été enregistrée comme charge dans le compte de résultat (1 mille EUR en 2013).



23. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	2014	2013
Comptes à vue	10.718	6.903
Caisse	7	8
Total	10.725	6.911

24. FONDS PROPRES

Les différentes composantes des fonds propres ainsi que les modifications entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2013 sont renseignées dans l'état consolidé des variations des fonds propres.

CAPITAL

Le capital social de l'Entité au 31 décembre 2014 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 2014, le groupe détenait 0 action propre, contre 0 action propre 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 couvrant l'investissement net de l'Entité dans une entité étrangère.

DIVIDENDES

Le 26 février 2015, 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 2014, la dette nette totale concernant les plans de retraite et les obligations similaires se montaient à 2.288 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 2013	1.656	350	2.006
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	113		113
Charges d'intérêts	48		48
Effet actuariel	218		218
Paievements			0
Dotations et reprises		-319	-319
Autres	-104		-104
31 décembre 2013	1.931	31	1.962
Extension du périmètre de consolidation			0
Coût de services	129		129
Charges d'intérêts	55		55
Effet actuariel par OCI	281		281
Paievements			0
Dotations et reprises		-31	-31
Autres	-108		-108
31 décembre 2014	2.288	0	2.288

IAS 19	2014	2013
Régimes de retraite à prestations définies		
Obligation nette / (actif)	2.288	1.931
Dont obligations	2.647	2.346
Dont actifs du plan	-359	-415
Montants repris au compte de résultats:		
Coût actuel du service	129	113
Coûts financiers	55	48
Résultat attendu des actifs du plan	0	0
(Gains) / pertes actuariels repris	5	-2
Coûts des services passés	0	0
Pertes / (gains) de toute limitation ou réduction de régime	0	0
Frais d'administration et autres frais	2	2
Coût repris au compte de résultats concernant les régimes de retraite à prestations définies	191	161
Montants attribués aux fonds propres via le résultat étendu (OCI)	665	384
(Gains)/pertes actuariels repris	281	218
Cumul des résultats actuariels reconnus via OCI au début de la période	384	166
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année	2.346	2.034
Cotisations de l'employeur	-68	-60
Coût actuel du service	125	110
Gain (perte) DBO de la période	294	226
Autres	-50	36
Juste valeur de l'obligation brute à la fin de l'année	2.647	2.346
Juste valeur de l'obligation brute au début de l'année	-415	-370
Cotisations attendues de l'employeur	-170	-109
Bénéfices payés attendus (hors intérêts)	140	81
Résultat attendu des actifs du plan	0	0
Taxe attendue sur les cotisations payées	4	4
Frais d'administration attendus	2	1
Résultat attendu des actifs du plan à la fin de l'année	-439	-393
Juste valeur des actifs du plan au début de l'année	-415	-370
Cotisations réelles de l'employeur	-116	-112
Bénéfices payés réels	188	83
Produits d'intérêt	-13	-11
Taxe réelle sur les cotisations payées	3	4
Frais d'administration réels	2	1
Gains (pertes) actuariels sur les actifs du plan	-8	-10
Juste valeur des actifs du plan à la fin de l'année	-359	-415

Les principales hypothèses actuarielles sont:

	2014		2013	
	Belgique	France	Belgique	France
Taux d'escompte	1,40 %	2,30 %	3,00 %	3,00 %
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 actuellement plus d'obligation de paiement parce que les réserves minimales garanties sont couvertes par la valeur des investisse-

ments de fonds. Étant donné que depuis 2013, les fonds de retraite ou d'assurance ne peuvent plus garantir le rendement obligatoire de 3,25 % en raison des circonstances économiques actuelles, ceci pourrait changer à l'avenir. Les cotisations périodiques forment un coût pour l'exercice au cours duquel elles sont dues. En 2014, ce coût a

représenté 1.712 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

2014	dans l'année	Echéance entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
Obligations portant intérêt				
Institutions de crédit	14.032	34.717	1.542	50.291
Dettes de leasing	0	0	0	0
Total	14.032	34.717	1.542	50.291

2013	dans l'année	Echéance entre 1 et 5 ans	plus de 5 ans	Total
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

Les emprunts aux institutions de crédit comprennent :

- des crédits à long terme à taux fixe pour un montant de 31.739 mille EUR ;
- des crédits à long terme à taux révisable sur des périodes convenues inférieures à 1 an, pour 18.552 mille EUR ;
- aucun crédit à court terme sur des périodes convenues inférieures à 1 an.

	2014	2013
Prêts à un taux d'intérêt fixe	2,22%	2,86%
Prêts à un taux d'intérêt variable	1,68%	1,78%

Les paiements minimaux aux institutions de crédit (intérêts inclus) en 2014 étaient de:

	2014	2013
à moins d'un an	15.028	19.450
à plus d'un an et moins de 5 ans	36.065	39.441
à plus de 5 ans	1.811	1.844

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 2014, le groupe satisfait à ces engagements.

27. DETTES COMMERCIALES ET AUTRES POSTES À PAYER

	2014	2013
Dettes commerciales	53.828	56.535
Dividendes	88	87
Autres	3.662	3.918
Total	57.578	60.540
Dont vidanges	2.620	2.938

La plupart des dettes commerciales ont une échéance de 60 jours ou 45 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 prédéter-

miné jusqu'au 31 mars 2016. La valeur de marché au 31 décembre 2014 est de 0 mille EUR (1 mille EUR en 2013).

RISQUE DE CHANGE

Le risque de change résulte des variations éventuelles de la valeur des instruments financiers à cause des fluctuations du cours du change. Le groupe est exposé à un risque de change sur les ventes, achats et prêts à intérêts exprimés dans une autre monnaie que la devise locale de l'entreprise (Livre ster-

ling,...). Au 31 décembre 2014, le groupe avait une position nette en Livre sterling de 2.061 mille Livres sterling, au 31 décembre 2013, elle avait une position nette de 1.870 mille Livres 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

Livres sterling contre EUR et des contrats à terme pour vente de 2.750 mille Livres sterling contre EUR. Le 31 décembre 2014, le groupe n'avait pas de contrats d'option en cours pour la vente de Livres sterling contre EUR et avait des contrats à terme pour la vente de 4.080 mille Livres 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 65 % du chiffre d'affaires (2013 : 64 %). 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/Sleepers et toutes les activités logistiques du

groupe aux Pays-Bas. Les paiements futurs liés à ce leasing opérationnel non révoquant se montent à :

	2014	2013
à moins d'un an	2.141	2.192
à plus d'un an et moins de 5 ans	7.195	7.286
à plus de 5 ans	9.598	11.115
Total	18.934	20.593

30. LITIGE JURIDIQUE EN COURS

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. Par conséquent, aucune provision

ne figure dans les chiffres consolidés. Début 2015, Creta Farms a baissé sa demande de dédommagement à 1,1 million d'EUR.

31. 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 2014 à 1.775 mille EUR (en 2013 : 1.666 mille EUR).

32. 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 1er janvier 2006, la politique de rémunération a été reprise comme partie intégrante de la Charte de Corporate Governance du groupe. Seul le CEO se voit octroyer une rémunéra-

tion 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 exceptionnelle subsistera à l'échéance. Cette probabilité est influencée

par les attentes du marché et par la proximité de la date d'échéance. Fin 2014, aucune plus-value n'était encore prévue.

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration et du Management exécutif pour l'exercice 2014 sont résumées dans le tableau ci-dessous.

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

en million d'EUR	2014	2013
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	0,6	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 (chiffre 2014 comprend les indemnités de licenciement pour Annie Vanhoutte et Asadelta Consulting VOF)	1,9	1,8

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 2014, aucune notification n'a été reçue des administrateurs ni du management 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).

33. BÉNÉFICE PAR ACTION

BÉNÉFICE ORDINAIRE PAR ACTION

Le calcul du bénéfice ordinaire par action est basé sur un revenu net à allouer aux actionnaires ordinaires de 8.132 mille EUR (2013 :

6.202 mille EUR) et un nombre moyen d'actions ordinaires en circulation durant l'année de 1.732.621 (2013 : 1.732.621).

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

	2014	2013
Nombre d'actions ordinaires en circulation au 1 ^{er} janvier de l'exercice	1.732.621	1.732.621
Effet des actions ordinaires émises	0	0
Nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au 31 décembre de l'exercice	1.732.621	1.732.621
Bénéfice net	8.132	6.202
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice par action	4,69	3,58

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 2014 d'actions ordinaires potentielles pouvant entraîner une dilution.

	2014	2013
Bénéfice net	8.132	6.202
Nombre moyen d'actions	1.732.621	1.732.621
Effet de dilution des plans de warrants	0	0
Nombre moyen adapté d'actions	1.732.621	1.732.621
Bénéfice dilué par action	4,69	3,58

34. IMPACT DES REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

En 2014 et 2013 aucun regroupement d'entreprises n'a eu lieu.

35. ENTREPRISES DU GROUPE

La société mère du Groupe, Ter Beke SA - Beke 1 - 9950 Waarschoot/Belgique, est au 31 décembre 2014, directement ou indirectement, la société mère des entreprises suivantes:

Nom et adresse complète de l'entreprise	% effectif de la 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 - Oficina B1, 28224 Pozuelo 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 Ravoir - 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 Fleischwarenuvertrieb GmbH - Ostwall 175, 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 Verssnijlijn 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. - UL. Pótnocna 12 - 45-805 Opole - Pologne	50

36. ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS APRÈS LA DATE DU BILAN

Après la date du bilan, il n'y a pas eu d'événements qui ont un impact notable sur les résultats tels qu'ils figurent dans ce rapport annuel.

37. RÉMUNÉRATION DU COMMISSAIRE

Pour l'exercice 2014, 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 153 mille EUR. Ces honoraires concernent, entre autres, des consultations en matière

d'impôts. Dans le cadre de l'audit du groupe Ter Beke, le commissaire a facturé un honoraire de 181 mille EUR.

Comptes annuels abrégés de Ter Beke SA

BILAN

	2014	2013
Actifs immobilisés	94.277	91.835
I. Frais de lancement	0	0
II. Immobilisations incorporelles	264	80
III. Immobilisations corporelles	3.823	2.065
IV. Immobilisations financières	90.190	89.690
Actifs circulants	81.068	92.262
V. Créances à plus d'un an	10.020	10.020
VI. Stocks	0	0
VII. Créances à 1 an au plus	66.122	80.228
VIII. Placements financiers	0	0
IX. Fonds disponibles	4.484	1.754
X. Comptes de régularisation	442	260
Total de l'actif	175.345	184.097
Fonds propres	80.645	72.287
I. Capital	4.903	4.903
II. Primes d'émission	48.288	48.288
IV. Réserves	3.360	3.360
<i>Réserves légales</i>	649	649
<i>Réserves indisponibles</i>	1.457	1.457
<i>Réserves immunisées</i>	679	679
<i>Réserves disponibles</i>	575	575
V. Résultat reporté	24.094	15.736
Provisions et impôts différés	0	0
Dettes	94.700	111.810
X. Dettes à plus d'un an	12.525	12.000
XI. Dettes à 1 an au plus	82.159	99.796
XII. Comptes de régularisation	16	14
Total du passif	175.345	184.097

COMPTES DE RÉSULTATS

	2014	2013
Produits d'exploitation	13.680	11.965
Chiffre d'affaires	0	0
Variation des stocks	0	0
Production immobilisée	0	0
Autres produits d'exploitation	13.680	11.965
Frais d'exploitation	12.894	11.454
Marchandises, matières premières et produits auxiliaires	0	0
Services et biens divers	8.237	7.454
Traitements, charges sociales et retraites	3.905	3.206
Amortissements et réductions de valeur sur les immobilisations incorporelles et corporelles	742	783
Réductions de valeur sur stocks et créances commerciales	0	0
Provisions pour risques et charges	0	0
Autres frais d'exploitation	10	11
Résultat d'exploitation	786	511
Produits financiers	12.963	1.004
Charges financières	-384	-516
Résultat d'exploitation ordinaire avant impôts	13.365	999
Produits exceptionnels	12	6
Charges exceptionnelles	0	0
Bénéfice avant impôts	13.377	1.005
Impôts sur le résultat	-687	-406
Résultat de l'exercice après impôts	12.690	599

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 Stevens, Chief Financial Officer, déclarent que, à leur connaissance :

- > les comptes annuels pour les exercices 2014 et 2013, 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 SUR LES COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS*

TER BEKE SA RAPPORT DU COMMISSAIRE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS CLÔTURÉS LE 31 DÉCEMBRE 2014

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 clôturé le 31 décembre 2014, 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 232.725 (000) EUR et le bénéfice consolidé (part du groupe) de l'exercice s'élève à 8.132 (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 proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur base de notre 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 proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du groupe relatif à l'établissement 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

À 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 2014, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

RAPPORT SUR D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

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

Dans le cadre de notre mandat 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:

- 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 10 avril 2015

Le commissaire

DELOITTE Reviseurs d'Entreprises

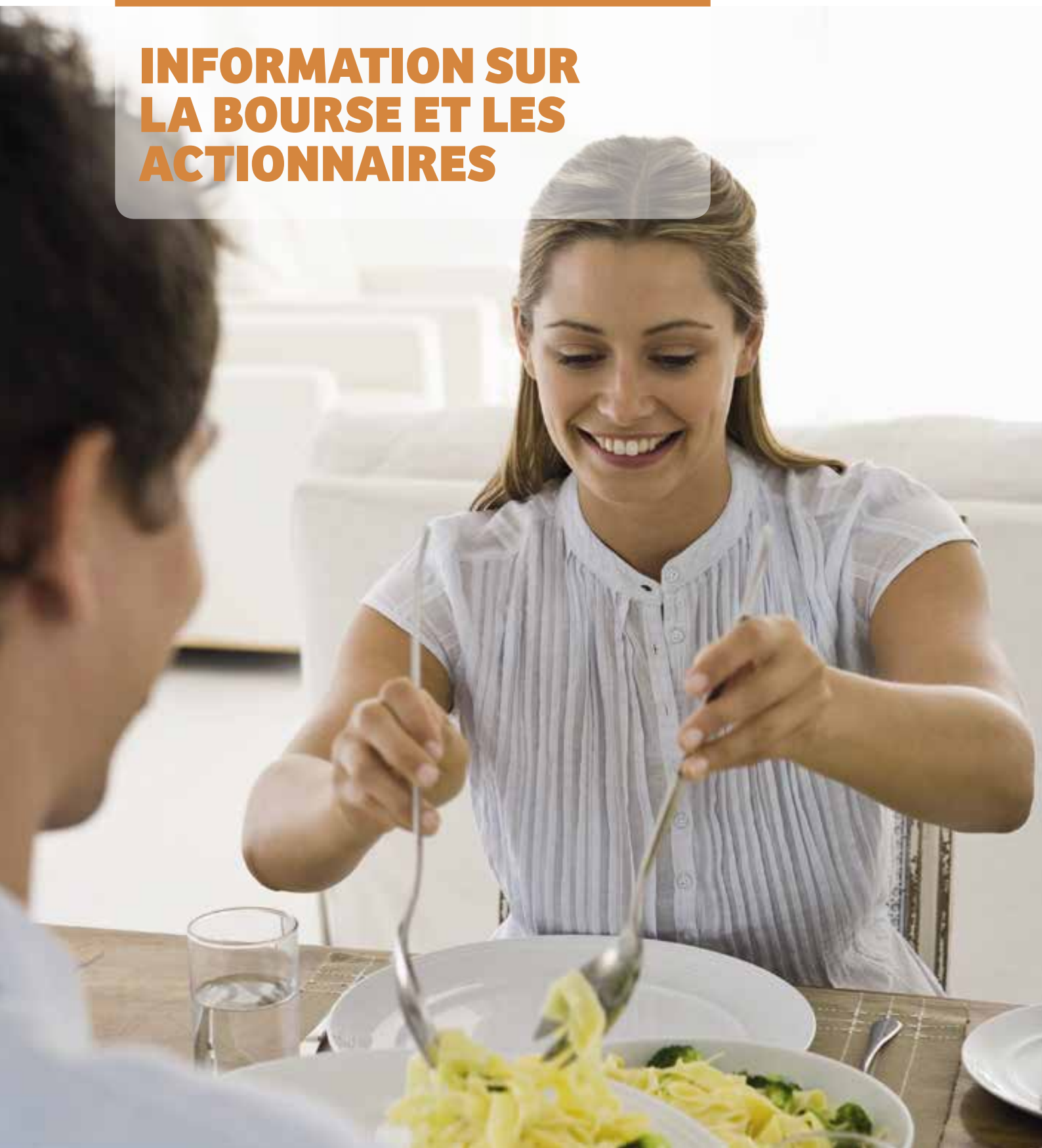
SC s.f.d. SCRL

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 2014, le capital social de Ter Beke était représenté par 1.732.621 actions. Les actions sont cotées sur le marché au comptant (marché continu) d'Euronext Bruxelles (symbole : TERB). Afin d'encourager la liquidité de l'action, un accord de liquidity provider est conclu depuis 2001 avec Bank Degroof. La structure de l'actionnariat a été reprise dans la Déclaration de gouvernance d'entreprise (voir plus haut).

INSTRUMENTS LIÉS AUX ACTIONS

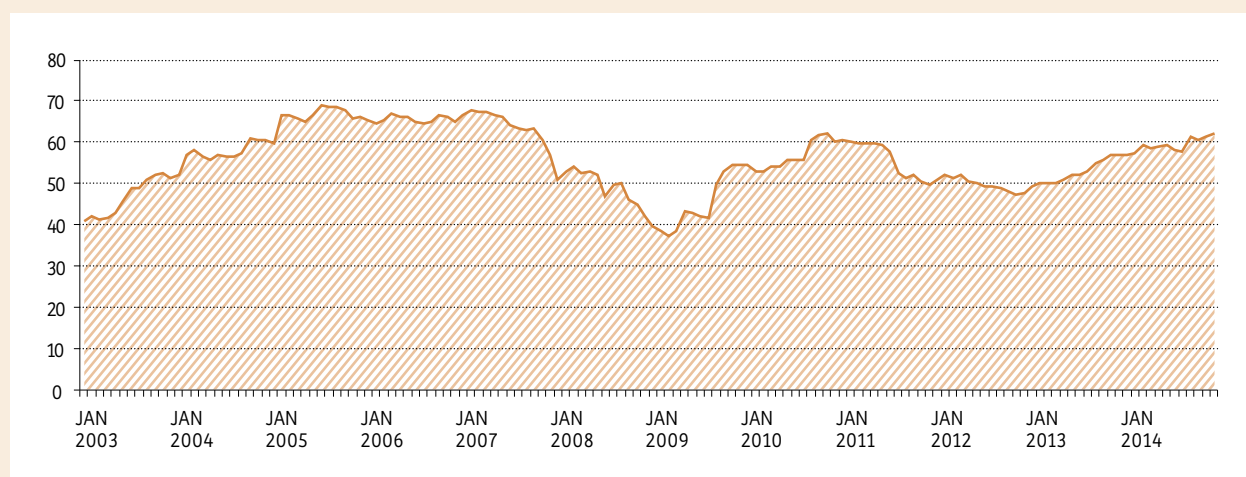
Au 31 décembre 2014, il n'y a pas d'instruments liés aux actions, comme des stock options ou des warrants, en circulation.

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 2014, le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 28 mai 2015 de distribuer un dividende brut de 2,50 EUR par action. Si l'Assemblée Générale du 28 mai 2015 l'approuve, nous rendrons le dividende net par action payable à partir du 15 juin 2015.

ÉVOLUTION 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.



SUIVI PAR LES ANALYSTES FINANCIERS

L'action Ter Beke a été suivie en 2014 par les analystes de Bank Degroof et KBC Securities. Nous avons publié un certain nombre des

rapports des analystes sur le site Web de Ter Beke: www.terbeke.com, rubrique Investor Relations.

PROPOSITIONS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE


Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 28 mai 2015:

- > d'approuver les comptes annuels au 31 décembre 2014 et d'accepter l'affectation du résultat. Le résultat non consolidé de l'exercice se monte à 12.690.211,91 EUR;
- > d'attribuer un dividende brut de 2,50 EUR par action. Celui-ci sera rendu payable le 15 juin 2015 (notation ex-coupon le 10 juin 2015);
- > de prendre acte de la démission de SA Holbigenetics, représentée en permanence par Frank Coopman, en tant qu'administrateur à partir du 1^{er} décembre 2014;
- > de nommer Ann Coopman comme administrateur pour la durée restante du mandat de la SA Holbigenetics, prenant fin lors de l'Assemblée Générale de 2018;
- > de renommer la BVBA Guido Vanherpe, représentée en permanence par Guido Vanherpe, 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 2015 et s'achèvera lors de l'Assemblée Générale de 2019;
- > de donner décharge aux membres du Conseil d'Administration et au Commissaire pour l'exercice de leur mandat en 2014;
- > de décider par vote séparé du rapport de rémunération;
- > d'approuver la rémunération annuelle fixe des administrateurs pour l'exercice de leur mandat en 2015, pour un montant de 244 mille EUR.

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



CALENDRIER FINANCIER



Assemblée Générale	Le 28 mai 2015 à 11h
Cotation de l'action ex-coupon	Le 10 juin 2015
Mise au paiement dividende	Le 15 juin 2015
Résultats du premier semestre 2015	Le 4 septembre 2015 avant l'ouverture de la bourse
Résultats annuels 2015	Au plus tard le 30 avril 2016

INFORMATIONS DE CONTACT



SA TER BEKE
BEKE 1 - B-9950 WAARSCHOOT
RPR GENT 0421.364.139
E-MAIL : INFO@TERBEKE.BE
SITE WEB : WWW.TERBEKE.COM

PLATS CUISINÉS

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

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

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

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

FreshMeals Ibérica SL
 Vía de las Dos Castillas , 33
 Complejo Empresarial Ática,
 Edificio 6, Planta 3a - Oficina B1,
 28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid - Espagne

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

PASTA FOOD COMPANY
 UL. Pótnocna 12
 45-805 Opole
 Pologne
 KRS 0000403908

FreshMeals Deutschland GmbH
 Nordstrasse 30 - D-47798 Krefeld
 117 / 5811 / 1427 - DE 289 867 57

CHARCUTERIE

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

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

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

SA TER BEKE VLEESWARENPRODUCTIE
 Beke 1 - B-9950 Waarschoot
 RPR Gent 0406.175.424

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

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

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

H.J. BERKHOUT VERSNIJLIJN 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
 Ostwall 175 - D-47798 Krefeld
 117 / 5830 / 1047 - DE 123 114 501

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 que 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